
BACHELORARBEIT

Herr
Nicolai Mittmann

Markenpositionierung

**Ein Überblick von wissen-
schaftlichen und praktischen
Konzepten zur erfolgreichen
Markenprofilierung**

2014

BACHELORARBEIT

Markenpositionierung

Ein Überblick von wissenschaftlichen und praktischen Konzepten zur erfolgreichen Markenprofilierung

Autor:

Herr Nicolai Mittmann

Studiengang:

Business Management

Seminargruppe:

BM11wT1-B

Erstprüfer:

Herr Professor Heinrich Wiedemann

Zweitprüfer:

Herr Doktor Sebastian Scharf

BACHELOR THESIS

Brand Positioning

An Overview of scientific and practical concepts for suc- cessful brand profiling

author:

Mr. Nicolai Mittmann

course of studies:

Business Management

seminar group:

BM11w-T1-B

first examiner:

Mr. Professor Heinrich Wiedemann

second examiner:

Mr. Doktor Sebastian Scharf

Bibliografische Angaben

Nachname, Vorname: Mittmann Nicolai

Thema der Bachelorarbeit: **Markenpositionierung- Ein Überblick von wissenschaftlichen und praktischen Konzepten zur erfolgreichen Markenprofilierung**

Topic of thesis: **Brand Positioning- An Overview of scientific and practical concepts for successful brand profiling**

70 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2014

Abstract

Die Wichtigkeit und Wirkung von starken Marken und deren Positionierung im Markt, wird von vielen Leuten heutzutage immer noch unterschätzt oder nicht bewusst wahrgenommen. Allerdings sind es oft Marken, die den Unterschied zwischen Kauf und nicht Kauf ausmachen. Gerade in übersättigten Märkten ist es wichtig, dass die Marke für die Konsumenten klar positioniert ist und eine möglichst unverwechselbare Stellung in den Köpfen der Käufer einnimmt. Die vorliegende Bachelorarbeit beschäftigt sich mit der Thematik der Markenpositionierung und welche verschiedenen Methoden und Strategien in den letzten Jahren entwickelt wurden, um eine erfolgreiche Markenprofilierung zu erreichen.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	VIII
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit	2
1.3 Gang der Untersuchung	2
2 Funktionen einer Marke	3
2.1 Definitionen einer Marke	3
2.2 Funktionen einer Marke aus Marktsicht.....	4
2.2.1 Aus Unternehmenssicht	4
2.2.2 Aus Sicht des Handels	5
2.2.3 Aus Sicht des Konsumenten	5
2.3 Wirkung von Marken	6
3 Markenpositionierung.....	8
3.1 Definition Markenpositionierung	8
3.2 Aktuelle Rahmenbedingungen der Markenpositionierung.....	9
3.2.1 Wettbewerbsbezogene Bedingungen.....	9
3.2.2 Konsumentenbezogene Rahmenbedingungen	9
3.3 Anforderungen an eine Markenpositionierung	12
3.3.1 Festlegung der Positionierungsziele.....	13
3.4 Grundlegende Optionen der Markenpositionierung	16
3.4.1 Konsumentenorientierte Vorgehensweise	16
3.4.2 Bedürfnisorientierte Vorgehensweise	17
3.4.3 Strategieoptionen	17
4 Positionierungsanalyse anhand verschiedener Positionierungsmodelle.....	19
4.1 Grundlegendes zu Positionierungsmodellen	19
4.1.1 PERCEPTOR.....	21
4.1.2 PROPOSAS.....	22
4.1.3 HORSKY und NELSON	23
4.1.4 DEFENDER	24
4.1.5 TRINODAL.....	25

4.2	Allgemeine Schwächen von klassischen Positionierungsmodellen.....	28
4.3	WISA.....	29
4.3.1	Grundprinzip	29
4.3.2	Vorgehensweise der WISA	30
4.4	Praxisorientierte Ansätze	33
4.4.1	BRAND-FITNESS-STUDY	34
4.4.2	FAME.....	35
4.4.3	SEMIOMETRIE-ANSATZ.....	37
4.4.4	Vorgehensweise SEMIOMETRIE.....	37
4.5	Beurteilung und Einordnung der Positionierungsmodelle	40
4.6	Probleme bei der Markenpositionierung	43
5	Praxisbeispiel	45
5.1	Über das Unternehmen SAGE	45
5.1.1	Produkte der Marke SAGE	46
5.1.2	Zielgruppe der Marke SAGE	47
5.2	Welche Positionierung verfolgt die Marke SAGE?	47
5.3	Wettbewerbsraum von SAGE	50
5.4	Alleinstellungsmerkmale von SAGE	52
5.5	Resümee zur Markenpositionierung von SAGE	52
6	Fazit & Ausblick	54
	Literaturverzeichnis	XI
	Anlagen.....	XIV
	Eigenständigkeitserklärung	XV

Abkürzungsverzeichnis

Bzw.	Beziehungsweise
z.B.	zum Beispiel
sog.	Sogenannt
d.h.	Das heißt
u.a.	unter anderem
Abb.	Abbildung
i.d.R.	In der Regel
Hrsg.	Herausgeber
u.U.	unter Umständen
ebd.	Ebenda

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1 Blindtest von Pepsi und Coca Cola;	6
Abb. 2 Konsumentenbefragung zu Markenartikeln	7
Abb. 3 Käufersegmente auf Basis der Preis- und Markenorientierung.....	11
Abb. 4 Normziele der Positionierung	14
Abb. 5 Positionierungsstrategie	18
Abb. 6 Grundmodell eines dreidimensionalen Positionierungsraums	20
Abb. 7 Wahrnehmungs- und Beurteilungsraum für amerikanische Zigarettenmarken..	25
Abb. 8 Trefferquoten-Entropie-Matrix	27
Abb. 9 Grundmodell der WISA	30
Abb. 10 Kausalmodell einer WISA.....	31
Abb. 11 WISA-Modell für die Marken WARSTEINER und BITBURGER.....	32
Abb. 12 Photo Sort von Jeansmarken	34
Abb. 13 Marken und Medienpositionierung entsprechend der Fame- Studie	35
Abb. 14 Ausschnitt eines Semiogramms	37
Abb. 15 Markenpositionierung im Rahmen einer SEMIOMETRIE	38
Abb. 16 Überblick der Positionierungsmodelle	42
Abb. 17 Sage Logo.....	45
Abb. 18 Einhandrute SAGE TCX	
Abb. 19 Zweihandrute	
SAGE Z-AXIS	46
Abb. 20 Fliegenfischer mit einer SAGE "Method" (Ausschnitt aus einem SAGE Werbefilm).....	48
Abb. 21 Ausschnitt aus einem SAGE Werbefilm	49
Abb. 22 Stelhead- Forelle.....	49
Abb. 23 Regenbogenforelle und die Rute "Method" von Sage.....	50
Abb. 24 Wettbewerbsimagerraum von Sage....	51

1 Einleitung

In diesem ersten Abschnitt soll ein Überblick der Problemstellung und der Aktualität der Bachelorarbeit mit dem Titel „Markenpositionierung- Ein Überblick von wissenschaftlichen und praktischen Methoden zur erfolgreichen Markenprofilierung“ gegeben werden. Des Weiteren werden eine Eingrenzung des Themas, sowie eine Vorstellung der Vorgehensweise bei der Bearbeitung dieser Arbeit, erfolgen.

1.1 Problemstellung

Marken sollen ein Produkt für einen Kunden erkenntlich machen und eine Differenzierung zur Konkurrenz schaffen. Im besten Fall lösen sie bei den Konsumenten eine Präferenzbildung aus, was dazu führt, dass Artikel eines bestimmten Herstellers eher erworben werden, als vergleichbare Produkte der Konkurrenz. Allerdings sind viele Märkte heutzutage derart gesättigt, dass es Konsumenten immer leichter fällt Waren durch gleichwertige zu ersetzen. „Preis- und Rabattschlachten“ tragen ebenfalls dazu bei, dass die Markentreue von Kunden und Konsumenten immer weiter sinkt. Dies hat außerdem zur Folge, dass auch die Preissensibilität der potenziellen Käufer steigt und zum Tragen kommt, wenn eine Marke keinen offensichtlichen Vorteil gegenüber einer anderen hat.¹ Da ist es nicht verwunderlich, dass die Flop-Quote bei neueingeführten Produkten und Marken bei ca. 70% liegt.² Dies liegt auch daran, dass es zunehmend schwieriger wird, Marken in den Köpfen der gewünschten Zielgruppe zu verankern und zu etablieren, da der Information-Overload der Konsumenten bei rund 98% liegt.³ Dies hat zur Folge, dass es für Unternehmen eine große Herausforderung ist, eine Marke so zu positionieren, dass sie vom Käufer positiv wahrgenommen wird. Trotz dieser schwierigen Ausgangslage gelingt es bestimmten Konzernen immer wieder ihre Marken so zu positionieren, dass sich diese vom Markt abheben und – zumindest in den Köpfen der Zielgruppe – eine klare Differenzierung zu Mitbewerbern schaffen, um sich so im Wettbewerb zu behaupten.

¹ Dies belegt eine Studie von OC&C aus dem Jahr 2013; Vgl. <http://de.statista.com> ; Zugriff vom 04.03.2014

² Vgl. Munzinger, Uwe/ Sasserath, Marc/ Musiol, Karl-Gerog: Im Zeitalter der Supermarken– Neue Paradigmen der Markenführung; München 2010, S.16

³ Vgl. Esch, Franz-Rudolf: Strategie und Technik der Markenführung, 7.Auflage, München 2012, S. 29

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Ziel dieser Bachelorarbeit ist es einen ersten Einblick über verschiedene Techniken und Strategien der Markenpositionierung zu geben und diese an erfolgreichen Beispielen aus der Praxis zu erläutern. Aufgrund von zeitlichen und umfangmäßigen Beschränkungen dieser Arbeit liegt der Hauptfokus rein auf Strategien und Techniken der Markenpositionierung. Andere Aspekte der Markenführung, wie z.B. Markenidentität, Markenstrategien, rechtliche Gesichtspunkte oder auch geschichtliche Entwicklungen, werden nicht behandelt.

1.3 Gang der Untersuchung

Bei der Bearbeitung dieser Bachelorarbeit werden zunächst grundlegende Sachverhalte zum Markenverständnis erläutert. Diese Darstellung umfasst eine Definition der Begrifflichkeit „Marke“ sowie eine kurze Beleuchtung der Funktionen einer Marke.

Im darauf folgenden Abschnitt werden grundsätzliche Rahmenbedingungen und Ziele der Markenpositionierung im Hinblick auf kundenbezogene und wettbewerbsbezogene Ziele dargestellt.

Der Hauptfokus des nachfolgenden Kapitels liegt auf den verschiedenen Möglichkeiten eine Marke zu positionieren. Hierbei sollen die verschiedenen Vorgehensweisen und Strategien in der Theorie erläutert und mit Praxisbeispielen belegt werden.

Abschließend erfolgt eine Zusammenfassung im Rahmen eines Fazits, bei der alle wichtigen Erkenntnisse der Bachelorarbeit noch einmal zusammengefasst werden.

2 Funktionen einer Marke

In diesem Abschnitt werden grundsätzliche Sachverhalte in Bezug auf Marken erläutert und dargestellt. Dabei wird zunächst der Begriff Marke in den Fokus gestellt. Anschließend erfolgt eine Darstellung der wesentlichen Funktionen einer Marke, aus Unternehmenssicht, Handelssicht und Konsumentensicht.

2.1 Definitionen einer Marke

Heute existieren unzählige verschiedene Definitionen des Markenbegriffs. Im klassischen Verständnis ist eine Marke nichts weiter als eine Markierung auf einem Produkt, die die Herkunft der Ware angeben soll.⁴ Diese Aussage wird aber dem heutigen Stand bei Weitem nicht mehr gerecht. Es folgen drei der gängigsten Definitionen aufgeführt:

„Als Marke werden Leistungen bezeichnet, die neben einer unterscheidungsfähigen Markierung durch ein systematisches Absatzkonzept im Markt ein Qualitätsversprechen geben, das eine dauerhafte werthaltige, nutzenstiftende Wirkung erzielt und bei der relevanten Zielgruppe in der Erfüllung der Kundenerwartungen einen nachhaltigen Erfolg im Markt realisiert bzw. realisieren kann.“⁵

„Eine Marke ist ein Name, Begriff, Zeichen, Symbol, eine Gestaltungsform oder eine Kombination aus diesen Bestandteilen, welches bei den relevanten Nachfragern bekannt ist und im Vergleich zu Konkurrenzangeboten ein differenzierendes Image aufweist, welches zu Präferenzen führt.“⁶

„Eine Marke kann als die Summe aller Vorstellungen verstanden werden, die ein Markenname oder ein Markenzeichen bei Kunden hervorruft bzw. beim Kunden hervorrufen soll, um die Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden“⁷

⁴ Vgl. Zednik, Anita/ Strebinger, Andreas: Marken-Modelle in der Praxis– Darstellung, Analyse und kritische Würdigung, Wiesbaden 2008, S. 7

⁵ Vgl. Bruhn, Manfred: <http://www.gem-online.de> ; Zugriff vom 04.04.2014

⁶ Vgl. Meffert, Heribert/ Burmann, Christoph/ Koers, Martin; Markenmanagement – Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2. Auflage, Bremen und Münster 2005, S. 6

⁷ Vgl. Bruhn, Manfred o.J., zit. Nach Burmann/ Meffert/ Koers, 2005, S. 6

2.2 Funktionen einer Marke aus Marktsicht

Eine starke Marke erfüllt sowohl für die Hersteller als auch für die Konsumenten und den Handel eine Vielzahl von wichtigen Aufgaben. Aus Unternehmenssicht haben Markenartikel in erster Linie eine Absatzförderungsfunktion und sollen eine Differenzierung zu Mitbewerbern schaffen.⁸ Aus Konsumentensicht schaffen Warenzeichen einen hohen Wiedererkennungswert im Markt, erzeugen eine gewisse Vertrauensbasis und erleichtern somit die Kaufentscheidung.⁹ Des Weiteren identifizieren sich viele Käufer mit bestimmten Marken, diese sind oftmals ein Prestigeobjekt.¹⁰ Aus Sicht des Handels haben starke Marken den Vorteil, dass sich diese i.d.R. sehr schnell weiterverkaufen lassen, ohne, dass vermehrt Werbung dafür geschaltet werden.¹¹

Im Folgenden werden die wichtigsten Aspekte einer Marke aus Unternehmenssicht, Handelssicht und Konsumentensicht aufgezeigt.

2.2.1 Aus Unternehmenssicht

- Sie dienen dem Unternehmen als Differenzierung im Wettbewerb
- Starke Marken weisen eine höhere Markenloyalität auf als schwache Marken. Dadurch erzielen sie konstant höhere Umsätze.
- Starke Marken profitieren von der sogenannten Halo-Wirkung. D.h. sie wirken positiv auf einzelne Produkteigenschaften. Dies kann dazu führen, dass die Marke sich positiv auf einzelne Marketing-Maßnahmen auswirkt und somit ein positives Bild bei den Konsumenten schafft.
- Starke Marken bieten eine gute Plattform für neueingeführte Produkte. D.h. neue Produkte werden deutlich schneller am Markt akzeptiert.
- Starke Marken schützen ihre Produkte oder Dienstleistungen vor den Einflüssen anderer Wettbewerber oder vor Krisen.¹²

⁸ Vgl. Baumgarth, Carsten: Markenpolitik, 3. Auflage, Wiesbaden 2008, S.23

⁹ Vgl. Esch, 2012, S.24

¹⁰ Vgl. Meffert, Burmann, Koers, 2005, S. 12

¹¹ Vgl. Baumgarth, 2008, S.25 f.

¹² Vgl. Esch, 2012, S.24

2.2.2 Aus Sicht des Handels

- Markenartikel senken das Risiko für den Handel, da diese von den Konsumenten eher gekauft werden.
- Starke Marken bedürfen keines übermäßigen weiteren Einsatzes an Marketinginstrumenten, da sie weitgehend bekannt sind.
- Diese ermöglichen eine Kostenersparnis, da der Produktumschlag schneller erfolgt¹³

2.2.3 Aus Sicht des Konsumenten

- Orientierungshilfe in der Angebotsvielfalt
- Identifikation
- Qualitätssicherung
- Minderung des Risikos einen Fehlkauf zu begehen
- Individualisierung des Produktangebots
- Prestigefunktion, insbesondere bei teuren Markenartikeln
- Entlastung bei der Kaufentscheidung¹⁴

¹³ Vgl. Baumgarth, 2008, S.22

¹⁴ Vgl. ebd. S.23

2.3 Wirkung von Marken

Manche Marken haben eine derart starke Wirkung, dass Käufer in ihrer Kaufentscheidung oder objektiven Meinung so stark beeinflusst werden. Dies belegen beispielsweise zahlreiche Blindverkostungen verschiedener Softdrinks. Bei diesen Versuchen wurden Probanden verschiedene Trinkproben gegeben. Zuerst ohne Darbietung der Marke, im Anschluss mit Darbietung der Marke.

Die folgende Grafik zeigt eine Studie, bei der Versuchspersonen jeweils eine Trinkprobe Pepsi-Cola und Coca Cola gegeben wurde, zuerst ohne, dass sie wussten, um welche Marke es sich handelt und anschließend mit Offenlegung der Marke.

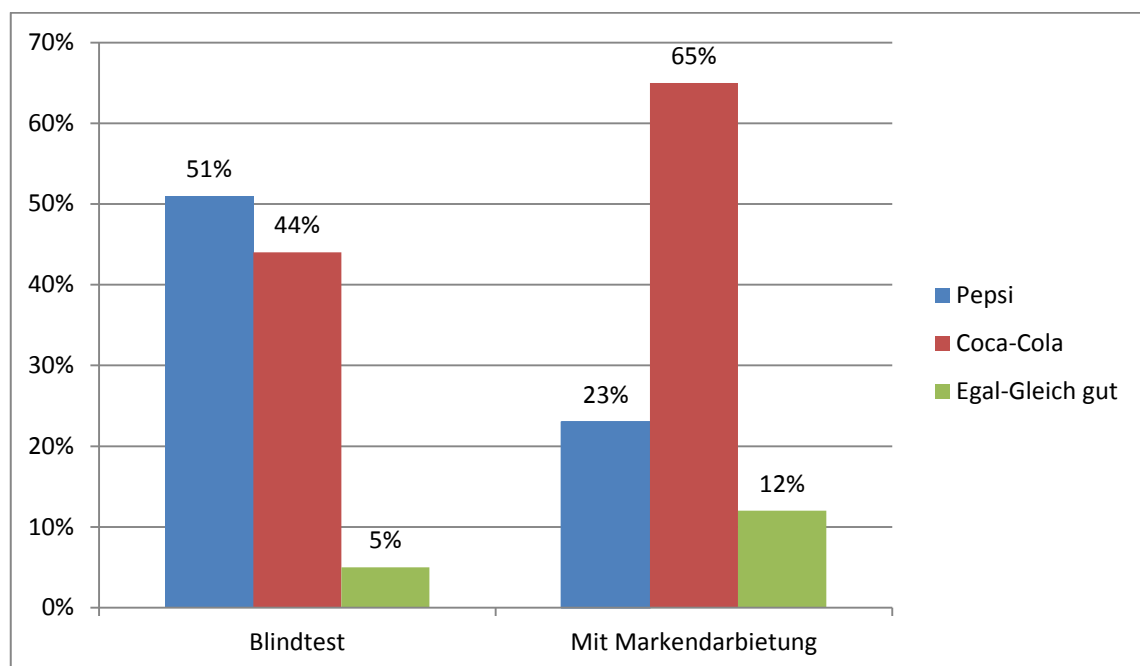


Abb. 1 Blindtest von Pepsi und Coca Cola;¹⁵

Das Ergebnis dieses Tests zeigt eindrucksvoll, welche „Macht“ Marken auf Konsumenten haben können. Während bei der Blindverkostung noch 51% der Probanden Pepsi-Cola bevorzugten und nur 44% Coca-Cola, gaben bei einer Verkostung mit Darbietung der Marke ganze 65% Coca-Cola den Vorzug.

¹⁵ In Anlehnung an Esch; 2012; S.10

Eine weitere Studie aus dem Jahr 2013, welche durch das Institut für Demoskopie Allensbach erhoben wurde, belegt, dass für viele Konsumenten Markenprodukte einen hohen Stellenwert haben und somit auch einen entsprechend hohen Wiederkaufswert besitzen.

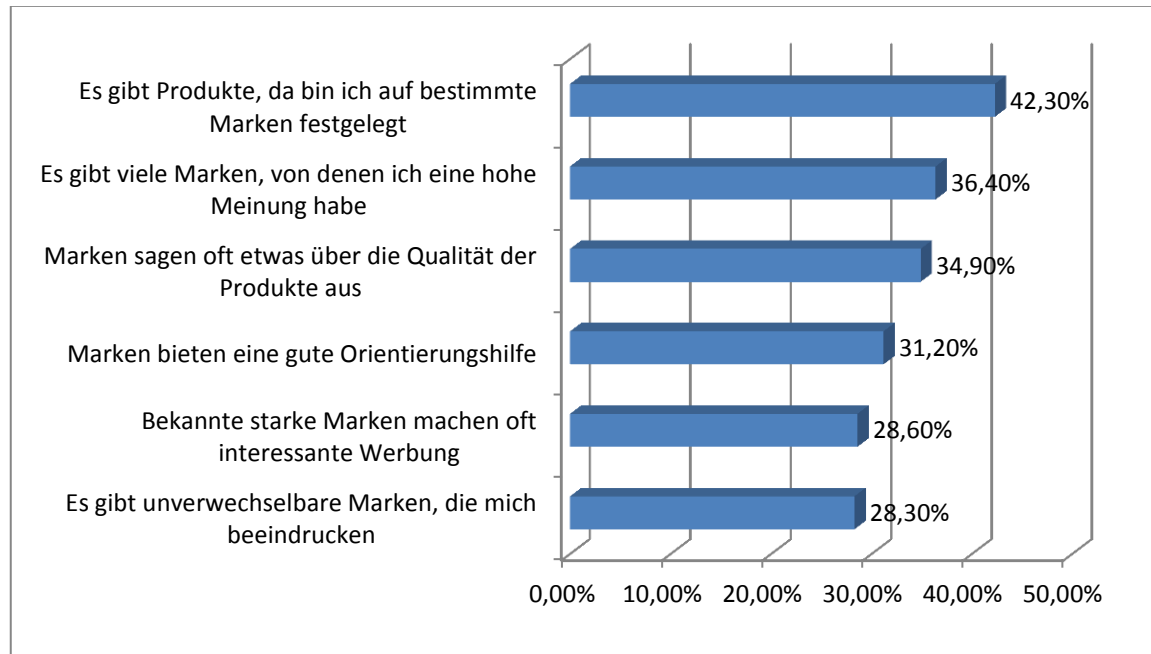


Abb. 2 Konsumentenbefragung zu Markenartikeln ¹⁶

Wie diese Grafik zeigt spielt bei 42,3% der Konsumenten die Marke eine entscheidende Rolle bei der Kaufentscheidung. Außerdem geben 34,9% der Befragten an, dass eine Marke ein gutes Indiz für hohe Qualität ist.

¹⁶ In Anlehnung an <http://de.statista.com> ;Zugriff vom 22.04.2014

3 Markenpositionierung

Die Festlegung einer Positionierungsstrategie ist der Grundstein aller folgenden Markenentscheidungen. Die angestrebte Positionierung sollte also möglichst nah an der Idealvorstellung des Konsumenten liegen.¹⁷ Werden Marken positioniert, versucht das Unternehmen die Stärken und Qualitäten der eigenen Produkte zu betonen und somit eine klare Differenzierung zu Konkurrenz zu schaffen. Des Weiteren wird bei der Markenpositionierung auch gezielt angestrebt, mit bestimmten Produkt- und Markeneigenschaften, eine dominante Stellung in den Köpfen der Konsumenten zu erreichen, um so eine starke Differenzierung und Präferenzbildung gegenüber Konkurrenzprodukten zu schaffen.¹⁸ Der aufgeführte Test zwischen Pepsi-Cola und Coca-Cola hat gezeigt, wie stark Marken auf Personen wirken können.

3.1 Definition Markenpositionierung

Der Begriff „Markenpositionierung“ darf nicht mit dem Begriff „Position“ verwechselt werden. Bei der Betrachtung von Marken gibt es nämlich zwei verschiedene Sichtweisen. Zum einen gibt es die Sicht des Konsumenten auf eine Marke, also welche **Position** die Marke in den Köpfen der Konsumenten einnimmt.¹⁹ Zum anderen die Sicht des Unternehmens auf die Marke bzw. wie der Hersteller sein **Produkt positionieren** möchte.

Aus Sicht des Unternehmens kann Markenpositionierung wie folgt definiert werden:

„Unter einer Positionierung versteht man die aktive Gestaltung der Stellung einer Marke im jeweils relevanten Markt“²⁰

¹⁷ Vgl. Esch; 2012; S.90

¹⁸ Vgl. Baumgarth, 2008, S.129 f.

¹⁹ Vgl. Esch; 2012, S.90f.

²⁰ Baumgarth, 2008, S.129

3.2 Aktuelle Rahmenbedingungen der Markenpositionierung

Marken sind heutzutage ständig wechselnden Rahmenbedingungen ausgesetzt. Daraus resultiert, dass Unternehmen ihre Führung von Marken und ihre Markenstrategien immer den neuesten Veränderungen anpassen müssen. In diesem Abschnitt sollen kurz die aktuellen und wichtigsten Rahmenbedingungen, aus Wettbewerbs- und Abnehmersicht erfolgen.

3.2.1 Wettbewerbsbezogene Bedingungen

Die meisten Märkte sind heutzutage weitestgehend gesättigt. Die Zahl der angebotenen Produkte und Marken stieg in den letzten Jahren rapide an und wächst weiter ins Unermessliche. Die zunehmende Globalisierung und steigende Internationalität tragen ebenfalls dazu bei, dass immer mehr Wettbewerber, mit immer mehr Produkten, auf die Märkte strömen und somit die Wettbewerbssituation weiter verschärfen. Des Weiteren tragen auch neue Informations- und Kommunikationswege, wie z.B. das Internet zu neuen Wettbewerbsmöglichkeiten bei. Die ständig fortschreitenden Innovationen im Bereich der Technik haben einen Qualitätspatt zur Folge. Dadurch werden Marken und Produkte für die Konsumenten weitestgehend gleichwertig und somit leicht austauschbar. Die damit einhergehende Verkürzung des Produktlebenszyklus ist ein weiterer Faktor, der den Wettbewerb erschwert.²¹

3.2.2 Konsumentenbezogene Rahmenbedingungen

Das Verhalten von Käufern hat sich in den letzten Jahren stark geändert. Zu verstehen, was Konsumenten von einem Produkt erwarten und herauszufinden, was eine bestimmte Gruppe zu einer Kaufentscheidung bewegt ist, die größte Herausforderung, der sich Produktmanager stellen müssen.

Das riesige Angebot an Marken und Produkten in verschiedensten Kategorien hat zu einer extremen Informationsüberlastung geführt. Diese Überlastung liegt in der heutigen Zeit bei ca. 98%, was heißt dass fast alle angebotenen Informationen aus Fernsehen, Zeitschriften, Rundfunk, Internet etc. von Konsumenten gar nicht erst

²¹ Vgl. Esch, 2012, S.25 ff.

wahrgenommen werden.²² Das hat dazu geführt, dass Verbraucher regelrecht überfordert und desorientiert sind und sich in der Vielzahl der angebotenen Produkte nicht mehr zurechtfinden. In diesem Fall spricht man von einer sog. „Consumer Confusion“. Auch Marken können so einen Effekt, eine „Brand Confusion“, hervorrufen.

Laut Esch entwickeln Kunden deshalb bestimmte Verhaltensmuster und Mechanismen, um ihre Verwirrung einzugrenzen:

- **Abschotten:** Die Konsumenten wenden sich, wenn möglich, von der Marken- und Kommunikationsflut ab.
- **Umgehen oder ausweichen:** Die Konsumenten verlassen sich auf bewährte Angebote und sind markentreu oder verschieben den Kauf in die Zukunft.
- **Vereinfachen:** Sie erleichtern sich die Entscheidung, indem sie verdichtete Informationen wie z.B. Warentests beziehen, Marken mit klaren Markenversprechen und im Zweifelsfall die günstigere Marke wählt oder indem sie Freunde befragen.
- **Picken:** Sie wählen bestimmte Angebote aus, die Aufmerksamkeit erregen und ihren Interessen entsprechen.²³

Diesen Umständen ist es auch geschuldet, dass sich verschiedene „Arten“ von Konsumenten entwickelt haben: „zufallsgesteuerte Käufer“, „System Beater“, „markentreue Käufer“ und „Schnäppchenjäger“.

Der „**Zufallsgesteuerte Käufer**“ ist weder an Marken noch am Preis orientiert und lässt sich am Point of Sale zu Entscheidungen verleiten. Diese Art von Kunde ist ein klassisches Beispiel dafür, dass die gewünschte Wirkung des Markenmanagements verfehlt wurde, da es nicht gelungen ist entsprechende Markenpräferenzen in den Köpfen aufzubauen. Diese Gruppe kauft rein nach dem Zufallsprinzip, nach spontanem Gefallen von Markenverpackungen, aufgrund von Aktionen am Point of Sale oder aufgrund von Empfehlungen der Freunde.

„**System Beater**“ zeichnen sich durch eine hohe Markenpräferenz und hohe Preissensibilität aus. D.h. sie warten oft darauf, dass bestimmte Markenartikel, durch Rabattaktionen o.ä., besonders günstig angeboten werden. Diese Konsumentengruppe ist sich

²² Vgl. Esch, 2012, S.29

²³ Vgl. ebd. 32f.

natürlich darüber im Klaren, dass es nur eine Frage der Zeit ist bis Markenprodukte vergünstigt angeboten werden.

„**Markentreue Käufer**“ können als ein Erfolg des Markenmanagements bezeichnet werden, da diese eine hohe Markenpräferenz haben und auch höhere Preise für Markenprodukte bezahlen. Sie wählen i.d.R. nur aus einer Auswahl an akzeptierten und präferierten Marken aus.

„**Schnäppchenjäger**“ zeichnen sich durch ein hohes Maß an Preissensibilität aus und haben nur eine geringe Markenpräferenz. Sie richten ihre Kaufentscheidung also rein nach dem billigsten Preis aus, da sie von einer guten Produktqualität ausgehen und dies, aufgrund des oben erwähnten Qualitätspatts, auch können. Für eine Markenpositionierungsstrategie, die auf Präferenzorientierung abzielt, sind diese Konsumenten verloren.²⁴



Abb. 3 Käufersegmente auf Basis der Preis- und Markenorientierung²⁵

²⁴ Vgl. Esch, 2012, S. 39.f

²⁵ In Anlehnung an Esch, 2012, S. 39

3.3 Anforderungen an eine Markenpositionierung

Damit eine Positionierung trotz der schwierigen Rahmenbedingungen Erfolg hat, sollte diese folgende Kriterien erfüllen:

- **Relevanz:** Die Positionierung muss für die Abnehmer wichtig sein und die käuferrelevanten Eigenschaften ansprechen.
- **Konzentration:** Aufgrund des bereits angesprochenen Information-Overload sollte eine Positionierung sich auf wenige, wesentliche Eigenschaften beziehen.
- **Glaubwürdigkeit:** Die gewählte Positionierung und die gewählten Produkteigenschaften müssen für die Konsumenten glaubwürdig und gut nachvollziehbar sein.
- **Differenzierungsfähigkeit:** Ein Produkt oder eine Marke muss eine klare Differenzierung zu Konkurrenzprodukten aufweisen, außer die Positionierung zielt auf eine Nachahmerstrategie ab.
- **Dauerhaftigkeit:** Die Positionierungseigenschaften sollten nicht kurzfristig von Mitbewerbern imitierbar sein.
- **Zukunftsorientierung:** Eine Positionierung sollte auch in Zukunft eine Relevanz für die Abnehmer haben.
- **Flexibilität:** Die Flexibilität gewährleistet, dass eine Positionierung auch bei sich verändernden Markt- und Umweltbedingungen einsetzbar ist.
- **Kontinuität:** Die Kontinuität zielt auf eine langfristige Einhaltung einer gewählten Positionierung ab. Dabei geht es jedoch nicht um die starre Beibehaltung und die Umsetzung derselben, sondern vielmehr um die Bewahrung des Markenkerns.²⁶

²⁶ Vgl. Baumgarth, 2008, S. 130

3.3.1 Festlegung der Positionierungsziele

Die Ziele einer Positionierung können sich auf sachorientierte oder emotionale Produkteigenschaften beziehen. Die Wahl eines geeigneten Positionierungsziels hängt oft stark vom langfristigen Involvement der Zielgruppe ab. Das Involvement gibt an, mit welchem Aufwand sich ein Kunde mit einem Angebot beschäftigt. Dabei werden zwei Arten unterschieden:²⁷

- **Hohes Involvement** – Der Kunde ist aktiv, investiert viel Zeit und setzt sich mit dem Angebot auseinander
- **Geringes Involvement** – Das Angebot ist dem Kunden gleichgültig und wird nicht weiter berücksichtigt

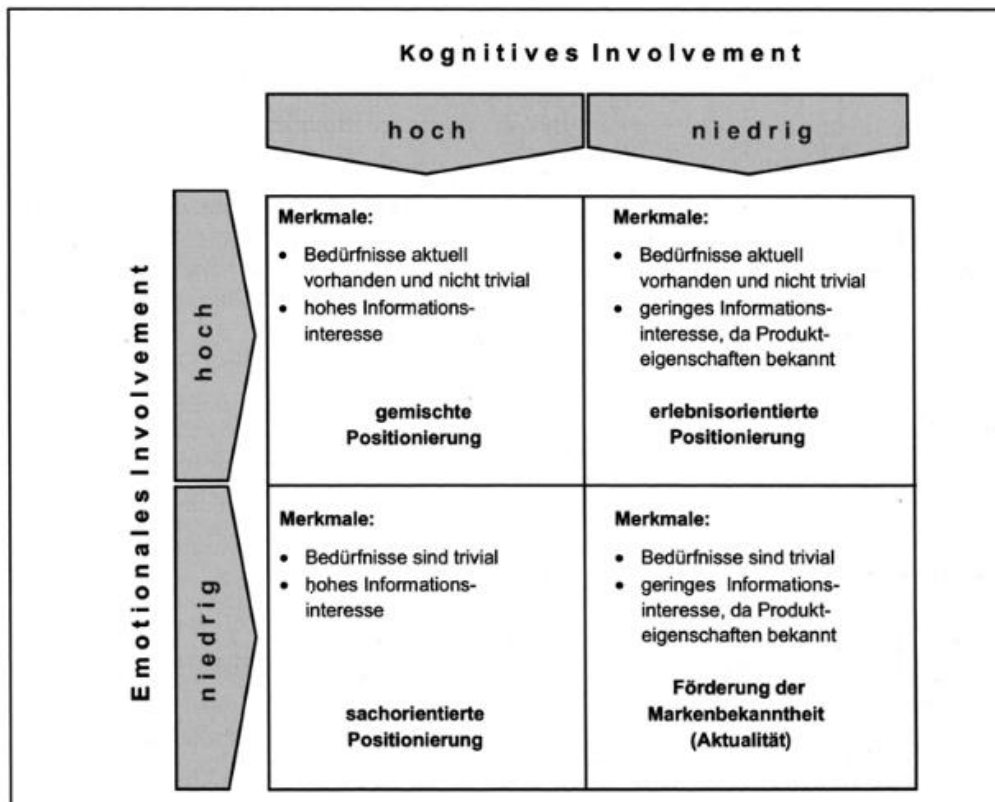
Das langfristige Involvement weist außerdem eine kognitive und eine emotionale Richtung auf. Bei einem **hohen kognitiven Involvement** sammeln die Konsumenten aktiv viele Informationen und verwerten diese mit hohem Aufwand. Dieser Fall tritt oft ein, wenn Verbraucher Produkte von Marken vergleichen, die starke Unterschiede aufweisen und sich der Käufer evtl. nicht sicher sein kann bezüglich technischer und funktionaler Eigenschaften. Es wird also ein Kaufrisiko wahrgenommen.

Bei einem **hohen emotionalen Involvement** denkt der Konsument nicht lange über ein bestimmtes Angebot nach, sondern hat eine klare Kaufabsicht. Diese Art von Involvement hängt oft mit persönlichen Wertvorstellungen und Motiven zusammen. Oft haben solche Einstellungen auch Prestigegründe, der Konsument möchte beispielsweise seinen sozialen Stand repräsentieren.²⁸

Ein Unternehmen sollte sich also bei der Positionierung der Marke an dem anhaltenden Involvement der relevanten Zielgruppe orientieren.

²⁷ Vgl. Baumgarth, 2008, S. 136 f.

²⁸ Vgl. Esch, 2012, S.165 f.

Abb. 4 Normziele der Positionierung²⁹

Laut Baumgarth lassen sich aus den Involvements der Zielgruppe, wie in Abbildung 4 dargestellt, die Ziele der Positionierung ableiten.³⁰ Diese werden im Folgenden kurz dargestellt.

- **Sachorientierte Positionierung** → Hohes kognitives Involvement und geringes emotionales Involvement; In diesem Fall sind die Bedürfnisse der Konsumenten bereits vorhanden, die Information über das Angebot aber sehr wichtig. Eine sachorientierte Positionierung ist die klassische Form der Positionierung. Eine solche Zielsetzung ist besonders geeignet bei innovativen Produkten.
- **Erlebnisorientierte Positionierung** → Hohes emotionales und geringes kognitives Involvement; Ziel dieser Positionierung ist es Angebote in emotionalen Erfahrungen und Erlebnissen der Zielgruppe zu verankern, also ein bestimmtes Bild in den Köpfen der Konsumenten zu schaffen. Beispiele aus der Praxis sind hierbei „Marlboro“ oder „Harley Davidson“. Diese Marken werden nicht wegen

²⁹ Quelle: Esch, Franz-Rudolf : Moderne Markenführung, Band 1, 4. Auflage, Wiesbaden 2005, S. 139

³⁰ Vgl. Baumgarth, 2008, S. 136

ihrer Funktion oder wegen ihrer ausgereiften Technik gekauft, sondern weil sie für einen bestimmten Lebensstil stehen und Erlebnisbedürfnisse der Zielgruppe erfüllen³¹, zumindest in ihrer Vorstellung. Diese Vorgehensweise findet heutzutage in den meisten gesättigten Märkten Anwendung.

- **Gemischte Positionierung** → Emotionale und informative Positionierung; In diesem Fall spielen sowohl Informationen, als auch Bedürfnisse für die Zielgruppe eine zentrale Rolle. Dabei ist es ratsam, sich nach dem Grundmuster der „Verhaltensbeeinflussung“ zu richten. Bei dieser Strategie wird an die Bedürfnisse der Zielgruppe appelliert und sie wird zeitgleich über Angebote informiert, welche diese Bedürfnisse befriedigen können. In der Praxis verwendet u.a. BMW diese Methodik. Es wird appelliert an die „Freude am Fahren“ und zugleich werden verschiedene Informationen über Fahrzeuge dargeboten.
- **Positionierung durch Aktualität** → Geringes emotionales und kognitives Involvement; Diese Methodik findet Anwendung, wenn die Angebote bei der Zielgruppe durch ständige Konfrontation im Consideration-Set der Konsumenten präsent werden soll.³² Dabei wird die sog. „Top-of-Mind“-Stellung in den Köpfen der Konsumenten angestrebt.³³ Allerdings muss bei dieser Strategie ein permanenter Werbedruck aufrechterhalten werden, damit die Marke nicht „vergessen“ wird.³⁴

³¹ Vgl. Esch, 2012, S. 167

³² Vgl. Baumgarth, 2008, S.137

³³ Vgl. Esch, 2012, S.164 ff.

³⁴ Vgl. Baumgarth, 2008, S. 138

3.4 Grundlegende Optionen der Markenpositionierung

Die Positionierungsstrategien geben die Grundrichtung vor, wie eine Marke in den Köpfen der Verbraucher positioniert werden soll. Das primäre Ziel einer jeden Markenpositionierung ist die „Verringerung des wahrgenommenen Abstandes zwischen der Idealvorstellung der Konsumenten und dem eigenen Angebot“.³⁵

Zunächst muss die IST-Position der Marke mit Hilfe eines Positionierungsmodells ermittelt werden. (vgl. hierzu Kapitel 4). Dieses Modell gibt an, welche Position die eigene Marke im Vergleich zum Wettbewerb und den Idealvorstellungen der Konsumenten einnimmt. Im Anschluss können zwei verschiedene Positionierungsstrategien abgeleitet werden:

- Das Angebot an die Bedürfnisse der Konsumenten anpassen oder
- die Bedürfnisse der Konsumenten an das Angebot anpassen³⁶

Diese beiden Strategieoptionen werden kurz näher beleuchtet.

3.4.1 Konsumentenorientierte Vorgehensweise

Bei dieser strategischen Ausrichtung stehen die Bedürfnisse und die Wünsche der Konsumenten im Mittelpunkt. Es wird also versucht, die Marke so nah wie möglich an den Idealvorstellungen der Zielgruppe zu positionieren. Bei einer völlig neuen Positionierung oder der Besetzung einer Marktnische ohne andere konkurrierende Marken wäre dies wohl auch ohne größere Probleme möglich. Allerdings birgt diese Strategie das Risiko, dass andere Marken ebenfalls versuchen sich den Idealvorstellungen des Kunden anzunähern. Dies kann zur Folge haben, dass die Marken für den Kunden austauschbar werden, da sie sich kaum noch unterscheiden.³⁷

³⁵ Esch, 2005, S.144

³⁶ Vgl. Esch, 2005, S. 137

³⁷ Vgl. ebd., S. 144

3.4.2 Bedürfnisorientierte Vorgehensweise

Bei dieser strategischen Ausrichtung wird versucht, die Bedürfnisse der Zielgruppe zu verschieben und an das Angebot anzupassen. Diese Herangehensweise hat zudem den Vorteil, dass versucht werden kann, eine eigene Imagedimension, also einen „Unique Selling Proposition“ kurz USP, aufzubauen.³⁸ Ein Beispiel hierfür ist die Ambilight-Technologie von Philips. Durch ein geschütztes Patent sind die TV-Geräte von Philips die einzigen auf dem Markt, die über diese Technik verfügen.

3.4.3 Strategieoptionen

Die beiden aufgeführten Optionen beziehen sich auf die jeweilige Position einer Marke im relevanten Positionierungsraum und geben die grundsätzliche Marschroute der Positionierung vor. Die Positionierung findet entweder in einem neuen oder auf dem alten Positionierungsraum statt. (siehe Abb. 4) Laut Esch können drei Positionierungsstrategien abgeleitet werden:

➤ **Beibehaltung der Markenposition**

Ist die Marke sehr nahe an den Idealvorstellungen der relevanten Zielgruppe positioniert und wird nicht von anderen Marken nachgeahmt, so ist es selbstverständlich ratsam die bestehende Position beizubehalten. Dabei dürfen aber keineswegs die Bemühungen und Marketingmaßnahmen eingestellt werden. Vielmehr sollte darauf geachtet werden, dass zukünftige Trends und Wandlungen rechtzeitig erkannt werden, damit gewährleistet ist, dass die Positionierung angepasst werden kann, ohne die Identität der Marke zu gefährden.

➤ **Umpositionierung der Marke**

Weicht eine Markenpositionierung von den Idealvorstellungen der Verbraucher ab, so kann es notwendig sein die Marke umzupositionieren. Dazu kann das Unternehmen versuchen, in einem vorhandenen Positionierungsraum eine Anpassungs- und Beeinflussungsstrategie anzuwenden. Hierbei bleiben der Kundenkern und die vorherigen Positionierungsziele weitestgehend erhalten.³⁹ Eine alternative Variante bietet der Anbau an einen neuen Positionierungsraum. (vgl. Abb.5) Diese Vorgehensweise ist immer dann ratsam, wenn die

³⁸ Vgl. Esch, 2005, S. 144

³⁹ Vgl. ebd., S. 145

Idealposition bereits durch einen Konkurrenten besetzt ist und somit eine Anpassungsstrategie nur zum Nachahmen, einer sog. „Me-Too“- Strategie führen würde oder eine Beeinflussung in Richtung der eigenen Marke zu teuer wäre. Daher wird versucht die bisherige Positionierung durch eine neue relevante Imagedimension zu erweitern. Außerdem bietet sich diese Strategie an, wenn sich zu viele Wettbewerber in einem Imageraum befinden und der Konkurrenzkampf um die Zielgruppe zu kostenintensiv wird.

➤ Neupositionierung einer Marke

Meistens ist eine Neupositionierung nötig, wenn die IST-Position einer Marke nicht mit der Idealvorstellung der Konsumenten übereinstimmt bzw. sehr stark von dieser abweicht. Diese Strategie ist insbesondere auch dann angebracht, wenn bereits andere Marken eine starke Position im relevanten Imageraum besetzt halten und auch durch extreme Marketingmaßnahmen nicht angegriffen werden können.⁴⁰

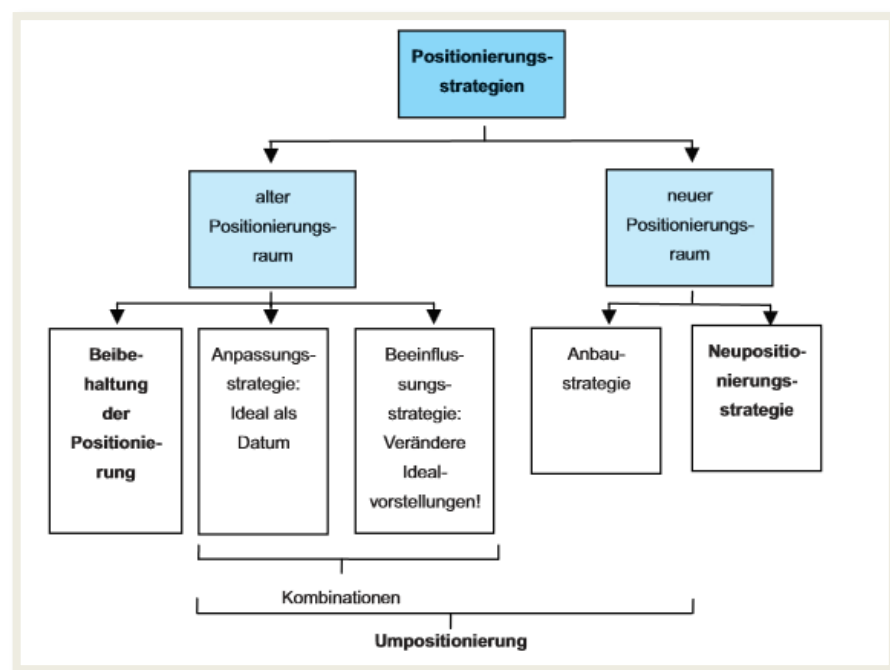


Abb. 5 Positionierungsstrategien⁴¹

⁴⁰ Vgl. Esch, 2005, S. 146 f.

⁴¹ Quelle: Esch, 2005, S.144

4 Positionierungsanalyse anhand verschiedener Positionierungsmodelle

Damit die IST-Position der Marke im Wettbewerb und im Vergleich zu den Konkurrenten besser bestimmt werden kann, werden häufig Positionierungsanalysen angewendet. Diese Analysen liefern wichtige Informationen und unterstützen anschließend alle folgenden strategischen Maßnahmen zur Markenpositionierung.⁴² Da in der Praxis eine immense Anzahl verschiedenster Modelle existiert, werden in dieser Arbeit nur die wichtigsten theoretischen und praxisorientierten Möglichkeiten zur Markenpositionierung vorgestellt und kritisch hinterfragt.

4.1 Grundlegendes zu Positionierungsmodellen

Zur Unterstützung der Darstellung der Positionierungsanalyse werden diese häufig in zwei bzw. dreidimensionalen Räumen dargestellt. In diesem Positionierungsraum werden die relevanten Mitbewerber und die Idealvorstellungen der Zielgruppe abgebildet. Es kann also, anhand von zwei oder mehreren Eigenschaftsdimensionen grafisch abgebildet werden, welche Position die eigene Marke im Vergleich zu konkurrierenden Marken einnimmt und wie stark diese von den Idealpositionen abweicht.⁴³ Zweidimensionale Modelle dienen aber meistens nur der schnellen und exemplarischen Darstellung der Position, da sich eine konkrete Positionierung meistens nicht an zwei Positionierungseigenschaften messen lässt. Mehrdimensionale Verfahren hingegen lassen eine deutlich konkretere Bestimmung zu. Das Grundmodell enthält folgende Elemente:

- Die aus Konsumentensicht relevanten Eigenschaften
- die Bedeutungsgewichte – also welche Eigenschaften einen hohen Stellenwert für die Zielgruppe haben
- die Markenposition der Realmarken
- die Distanzen zwischen den Realmarken und den Idealpunkten

⁴² Vgl. <http://www.wirtschaftslexikon24.com> ; Zugriff vom 09.05.2014

⁴³ Vgl. Baumgarth, 2008, S. 290 f.

- die Präferenzen der Konsumenten.⁴⁴

Grafisch sieht das Grundmodell einer solchen Abbildung wie folgt aus:

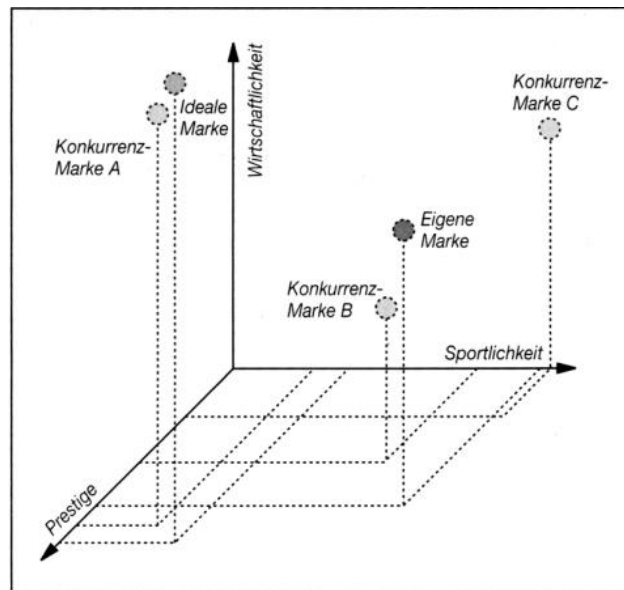


Abb. 6 Grundmodell eines dreidimensionalen Positionierungsraums⁴⁵

Die räumliche Differenz der einzelnen Marken gibt Aufschluss über die eigene Stellung im Markt. Generell können aus einer solchen Positionierungsabbildung folgende Aspekte abgelesen werden.

- Je näher eine Marke an den Idealvorstellungen der Kunden positioniert ist desto höher ist die Kaufwahrscheinlichkeit.
- Ist eine Marke sehr nahe an einer Konkurrenzmarke angesiedelt, steigt die Austauschbarkeit dieser beiden Anbieter.
- Besteht eine große räumliche Distanz zwischen den einzelnen Produkten, ist dies ein Indiz dafür, dass ein Alleinstellungsmerkmal existiert.⁴⁶

⁴⁴ Vgl. Baumgarth, 2008, S. 291

⁴⁵ Quelle: <http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/positionierung/positionierung.htm> Zugriff vom 05.05.2014

⁴⁶ Vgl. Baumgarth, 2008, S. 293

4.1.1 PERCEPTOR

Das Positionierungsmodell wurde 1975 von Urban entwickelt und unterstützt in erster Linie die Bewertung und Kontrolle von Neuprodukten.⁴⁷ Es wird aber auch zu Zwecken des Relaunch – also der Verlängerung eines Produktlebenszyklus – und zur Produktelimination verwendet. Mit Hilfe dieses Modells soll der langfristige Marktanteil der neu-einzuführenden oder umzupositionierenden Marke bestimmt und vorhergesagt werden. Dieser ergibt sich aus der Erstkaufwahrscheinlichkeit und der Wiederkaufswahrscheinlichkeit. Zur Ermittlung dieser beiden Wahrscheinlichkeiten wird ein Positionierungsmodell mit den vorhandenen Marken, der Neumarkte und der Idealmarke herangezogen. Die Erstkaufwahrscheinlichkeit wird durch den Abstand der Neumarkte zum Idealpunkt der Zielgruppe ermittelt. Das jeweilige Positionierungsmodell wird i.d.R. durch eine Faktorenanalyse oder durch eine multi-dimensionale Skalierung (MDS) erstellt. Die Erhebung dieser beiden Positionierungsmodelle erfolgt anhand von Stichprobenbefragungen. Bei dem ersten Modell wird ein sog. Konzepttest oder auch Pretest durchgeführt. Bei diesem Testlauf wird das Produkt oder die Marke getestet bevor sie auf den Markt kommt. Das zweite Modell wird durch von Befragungen von Probanden erstellt, welche die Marke bereits getestet haben.⁴⁸

Der langfristige Marktanteil wird auf Basis der sog. Markov-Prozesse berechnet, einem stochastischen Verfahren zur Ermittlung von Wahrscheinlichkeiten.⁴⁹ Bei dieser Vorgehensweise wird davon ausgegangen, dass die Wahl einer Marke bei der nächsten Kaufentscheidung davon abhängt welche Marke zuvor gekauft wurde.⁵⁰

Kritische Betrachtung

Das PERCEPTOR- Modell wurde in der Vergangenheit immer wieder angewendet und hat auch zufriedenstellende Ergebnisse geliefert. Allerdings wird bei diesem Modell oftmals kritisiert, dass der Wettbewerb unter den einzelnen Marken, sowie Alleinstellungsmerkmale nichtberücksichtigt werden.

⁴⁷ Vgl. <http://www.daswirtschaftslexikon.com> ; Zugriff vom 04.06.2014

⁴⁸ Vgl. Baumgarth, 2008, S.294

⁴⁹ Vgl. Trommsdorff, Volker/ Asan, Umut/ Becker, Justin: Marken- und Produktpositionierung, S.559, in Bruhn, Manfred , Hrsg.: Handbuch Markenführung, 2. Auflage, 2004, o.O.

⁵⁰ Vgl. Feddersen, Christian/ Burmann, Christoph(Hrsg.): Repositionierung von Marken, Bremen 2010, S.

4.1.2 PROPOSAS

PROPOSAS wurde 1977 von Albers und Brockhoff entwickelt und 1989 überarbeitet.⁵¹ Anders als das PERCEPTOR-Modell, soll dieses die gewinnoptimale Position eines Neuproduktes oder einer Neu-Marke ermitteln. Als Zielkriterium dient die Gewinn- statt Absatzmaximierung, da davon ausgegangen wird, dass der Preis einer Marke ein entscheidender Faktor für die Kaufentscheidung ist. Darüber hinaus wird angenommen, dass die Vertriebs- und Produktionskosten davon abhängen, welche Position die Marke im Positionierungsraum einnimmt.

Ausgangspunkt von PROSPOSAS ist ein mittels MDS aus Ähnlichkeitsdaten erfasster Wahrnehmungsraum, der die existierenden Marken und die Idealmarken der Konsumenten abbildet. In einem ersten Schritt wird in diesem Raum die absatzmaximale Position für ein Neuprodukt bestimmt. Das Markenwahlverhalten der Konsumenten soll mit dem „Single-Choice-Ansatz“ erklärt werden. Damit auch die Kosten für die geplante Neueinführung und die geschätzten Erlöse bei der Positionierung berücksichtigt werden, wird in einem weiteren Schritt ein zweiter Wahrnehmungsraum erstellt, der als „technischer“ Eigenschaftsraum bezeichnet werden kann. Zur Bestimmung der gewinnmaximierenden Position müssen nun beide Positionierungsräume miteinander verbunden werden. Die Berechnung der gewinnoptimalen Position erfolgt über die Distanz zwischen der Neuproduktpositionierung und der Idealpositionierung. Dabei wird davon ausgegangen, dass ein Produkt eher erworben wird, wenn die Distanz zwischen den beiden Positionen gering ist.⁵²

Kritische Betrachtung

Obwohl sich dieses Modell in der Vergangenheit bewährt hat, hat es dennoch die grundlegende Schwäche, dass der Wettbewerb nur unzureichend berücksichtigt wird und die gewinnoptimale Position nur annäherungsweise festgestellt wird.⁵³

⁵¹ Vgl. Trommdorff/ Asan/ Becker, 2004, S. 558

⁵² Vgl. <http://www.wirtschaftslexikon24.com> ; Zugriff vom 05.06.2014

⁵³ Vgl. Staub, Bastian/ Prof. Dr. H. Freter (Hrsg.): Entscheidungsorientierte Marktsegmentbewertung mit dem Realoptionsansatz 2009, S. 83

4.1.3 HORSKY und NELSON

Dieses Modell hat als Zielkriterium die Ermittlung der „gewinnmaximierenden Preis und Eigenschaftskonzepte“ für hochpreisige Produkte, die eher selten gekauft werden.⁵⁴ Dabei wird davon ausgegangen, dass ein Zielkonflikt, zwischen der Nutzenmaximierung für die Konsumenten und der Kostenminimierung des Unternehmens besteht. Als Dateninput dienen Eigenschaftsbeurteilungen und eine Präferenzreihenfolge der Marken, welche mit Hilfe von Probanden erstellt wurde. Dabei wird auch berücksichtigt, dass sich die Präferenzen der Konsumenten in der tatsächlichen Kaufentscheidung verlagern – also der Preis doch wichtiger wird als bei der Untersuchung angegeben. Die Probanden können also ihre Gewichtungen der Präferenzen noch einmal korrigieren.⁵⁵ In Abhängigkeit von den Produkteigenschaften, dem Kaufpreis und dem jährlichen Einkommen der Zielgruppe wird eine Nutzenfunktion erstellt. Aus dieser Funktion lassen sich die einzelnen Nutzenfunktionen bestimmen und deren Wichtigkeit ermitteln.

Die ermittelten Kaufwahrscheinlichkeiten werden zusammengeführt und der entsprechende Marktanteil geschätzt. Um die gewinnmaximale Position zu bestimmen, müssen nun die eigenschaftsabhängigen Kosten in das Modell integriert werden. Zur Schätzung dieser Kosten stützt sich das Modell auf Daten von anderen Marken, die sich im Markt befinden.⁵⁶

Kritische Betrachtung

In der eben angesprochenen Kostenschätzung liegt ein Schwachpunkt des Modells. Die Schätzung ist wenig realitätsnah und eher volkswirtschaftlich orientiert. Laut Trommsdorff ist „die Verbindung von subjektiv wahrgenommenen Eigenschaften zu objektiven Eigenschaften, umsetzbaren Eigenschaften und somit zurechenbaren Kosten problematisch“⁵⁷. Ein weiterer Nachteil ist die Tatsache, dass die Befragung zwar sehr umfangreich ist, aber auch extrem zeitaufwendig.

⁵⁴ Vgl. Trommsdorff/ Asan/ Becker, 2004, S. 560

⁵⁵ Vgl. Horsky, D./ Nelson, P: New Brand Positioning and Pricing in an oligopolistic Market, 1992, S. 133 ff., o.E.

⁵⁶ Vgl. Trommsdorff/ Asan/ Becker, 2004, S. 561

⁵⁷ Trommsdorff, 2004, S. 562

4.1.4 DEFENDER

Das DEFENDER- Modell wurde 1983 von Hauser und Shugan entwickelt und beschäftigt sich in erster Linie mit der Frage was zu tun ist, wenn ein neuer Konkurrent in den Markt eintritt. Es handelt sich also um ein defensiv ausgerichtetes Positionierungsmodell.⁵⁸ Auf Basis einer Analyse der Wettbewerbsstruktur werden defensive Strategien für den Preis, das Produkt, die Distributionswege und die Kommunikationswege entwickelt. Anhand dieser Strategien werden die Auswirkungen auf den Marktanteil und den Gewinn errechnet.

In einem ersten Schritt werden die Positionen der existierenden Marken und der neuen Wettbewerbsmarke im Marktraum mittels einer Faktorenanalyse ermittelt. Bei diesem Modell wird besonderes Augenmerk auf den Preis gelegt. Der Faktor Preis wird in einem sog. „Per-Dollar-Marktraum“ positioniert, welcher angibt welchen Nutzen die Konsumenten pro ausgegebenem Dollar zu erhalten glauben.⁵⁹ Des Weiteren beruht das DEFENDER-Modell auf dem Idealvektorprinzip – es folgt also dem Prinzip „je mehr desto besser“.

In einem zweiten Schritt werden die individuellen Präferenzen der einzelnen Konsumenten zu einer allgemeinen Präferenzfunktion zusammengefasst. Ein Präferenzvektor gibt durch seine Steigung an, welche Wichtigkeit eine bestimmte Eigenschaftsdimension besitzt. Durch diese Präferenzfunktionen können Marktanteile und Gewinne berechnet werden.⁶⁰

Kritische Betrachtung

In der Vergangenheit haben empirische Anwendungen dieses Modells gezeigt, dass durch diese Vorgehensweise das Kaufverhalten der Zielgruppe sehr gut vorhergesagt werden kann. Allerdings sind die daraus ableitbaren Empfehlungen für das Marketing eher schlicht und sind in der Praxis nur wenig angewendet Erfolg bringend.⁶¹

⁵⁸ Vgl. Pepels, Werner: Marketing; 4. Auflage, S.96, München 2004

⁵⁹ Vgl. Trommsdorff/ Asan/ Becker, 2004, S. 562

⁶⁰ Vgl. Pepels, 2004 , S.97

⁶¹ Vgl. Trommsdorff/ Asan/ Becker, 2004, S. 563

4.1.5 TRINODAL

TRINODAL wurde von KEON entwickelt und erstmals 1983 veröffentlicht⁶². Es bildet zeitgleich in einem Wahrnehmungs- und Kommunikationsraum Marken, Präferenzen und die Kommunikation ab. Diese drei Objektklassen werden in zwei Schritten positioniert. Im ersten Schritt werden für die Marken und die Kommunikationsmittel Verwechslungsdaten erhoben. Hierbei werden die Werbemaßnahmen von Marken anonymisiert. Die Probanden sollen dann die anonymisierte Werbung bestimmten Marken und Produkten zuordnen. Anhand der „richtigen“ und „falschen“ Zuordnungen wird eine Verwechslungsmatrix erstellt. Im nächsten Schritt erfolgt eine Präferenzabfrage der Marken, also welche Marken die Konsumenten bevorzugen. Anschließend können die Verwechslungsmatrix und die Präferenzen, mithilfe einer MDS, die gemeinsame Positionierung der einzelnen Marken, Präferenzen und der Kommunikation bestimmt werden.⁶³ Die folgende Abbildung zeigt eine anhand des TRIDONAL-Modells durchgeführte Studie für diverse amerikanische Zigarettensmarken.

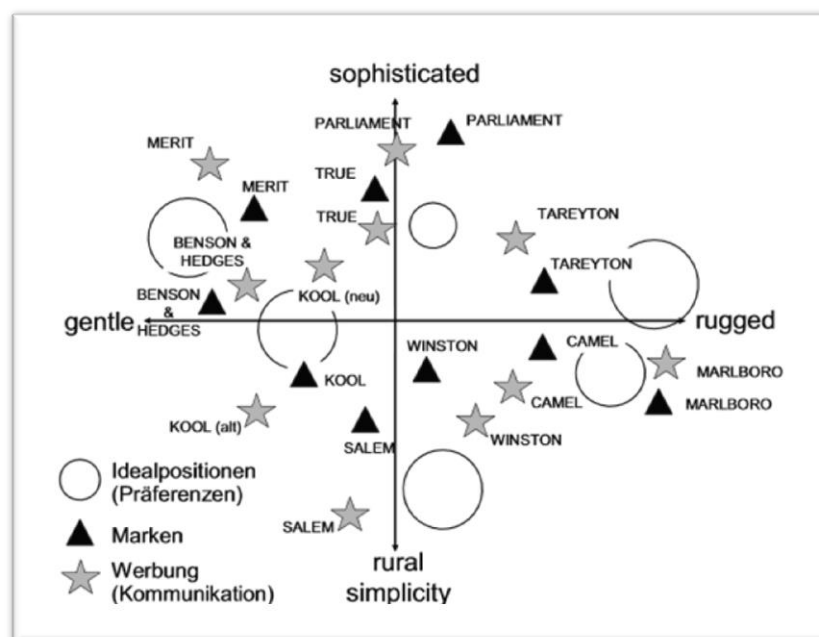


Abb. 7 Wahrnehmungs- und Beurteilungsraum für amerikanische Zigarettensmarken⁶⁴

⁶² Vgl. Trommsdorff/ Asan/ Becker, 2004, S. 561

⁶³ Vgl. Baumgarth, 2008, S.295

⁶⁴ Quelle: Baumgarth, 2008, S.295

Mithilfe dieses Modells können folgende Fragestellungen abgedeckt werden:

- Ist die Marke in Bezug auf die Abnehmerpräferenzen angemessen positioniert?
- Beeinträchtigt die Konkurrenzkommunikation das eigene Markenimage?
- Unterstützt die eigene Kommunikation das angestrebte Markenimage?
- Welche Kommunikation ist in Bezug auf ein angestrebtes Markenimage sinnvoll?

Anhand dieses Modells soll ermittelt werden, welche Positionierung die Marke im Vorstellungsbereich der Konsumenten einnimmt und wie sie zu Konkurrenzmarken steht. Des Weiteren kann, bei erneuter Durchführung des Versuchs, herausgefunden werden inwiefern sich die Positionierung verändert hat und welche Werbemaßnahmen erfolgreich sind.

Das TRINODAL-Modell wurde, laut Baumgarth, 1990 von Nommensen erweitert. Diese Erweiterung legt besonderes Augenmerk auf die Verwechslungsmatrix. Neben der Trefferquote, die den Anteil der richtigen Zuordnungen der Werbungen wiedergibt, wird die Kenngröße der relevanten Entropie, also das Maß des Informationsgehalts, eingeführt. Diese gibt die Diffusität, also den Grad der Zerstreuung der Kommunikation an. Eine geringe Streuung gibt also an, dass eine Kommunikation mit einer oder wenigen Marken verbunden wird. Eine hohe Entropie hingegen gibt an, dass eine große Streuung der Zuordnung der Kommunikation zu verschiedenen Marken besteht. Durch diese Erweiterung und die Kombination dieser beiden Dimensionen kann eine Matrix zur Klassifikation von Markenkommunikation mit entsprechenden Normstrategien erstellt werden.⁶⁵

⁶⁵ Vgl. Baumgarth, 2008, S.295f.

Eine solche Trefferquote-Entropie-Matrix sieht als Grafik folgendermaßen aus:

Trefferquote (Ausmaß „unverwechselbarer Markenpersönlichkeit“)

	Niedrig	Hoch
Hoch	Positionierungsprofilierung	Positionsfestigung
Niedrig	Positionserneuerung	Positionswahrung

Abb. 8 Trefferquoten-Entropie-Matrix⁶⁶

Kritische Betrachtung

Das TRINODAL-Modell ist gut geeignet, um die Kommunikationswege bei einer Repositionierung von Produkten zu überprüfen.⁶⁷ Allerdings wird an diesem Modell immer wieder kritisiert, dass zwar Veränderungen der Position nach Marketingkampagnen bewertet, aber so gut wie keine Handlungsanweisungen für das Marketing gegeben werden können.⁶⁸

⁶⁶ In Anlehnung an Baumgarth, 2008, S. 296

⁶⁷ Vgl. Feddersen, 2010, S.86

⁶⁸ Vgl. Trommsdorff/ Asan/ Becker, 2004, S. 562

4.2 Allgemeine Schwächen von klassischen Positionierungsmodellen

Die oben aufgeführten Positionierungsmodelle, welche sich auf klassische Annahmen stützen, weisen, gemessen am heutigen Wissenstand über Images und Konsumentenverhalten, einige Mängel auf. Diese werden im Folgenden kurz dargestellt und erläutert.

- Die klassischen Positionierungsstrategien beziehen nur auf den ersten Blick Mitbewerber mit ein, da diese in einem ähnlichen Raum abgebildet werden. Es wird also fälschlicherweise davon ausgegangen, dass verschiedene Imagedimensionen für alle Wettbewerber die gleiche Wichtigkeit besitzen, was aber oftmals nicht der Realität im Markt entspricht. Viele Unternehmen versuchen sich bewusst von der Konkurrenz zu differenzieren und andere Imagedimensionen zu besetzen.⁶⁹
- Klassische Modelle können auch keine USP'-s miteinbeziehen und somit auch keine entsprechenden Positionierungsstrategien erfassen, da die relevanten Imagedimensionen nicht von allen Marken angestrebt bzw. besetzt werden. Dadurch wird es fast unmöglich, die Wettbewerber in einem gemeinsamen Imageraum abzubilden.
- Klassische Imageanalysen unterstellen pauschale Imagewirkungen. Das hat zur Folge, dass durch die Merkmale einer Marke nur die eigene Position im Markt bestimmt werden kann. Die Wirkung von Wettbewerbermarken auf den Erfolg oder Misserfolg wird aber nicht erfasst.
- Außerdem geben die verwendeten Imagedimensionen keinen Aufschluss darüber, wie stark diese die Kaufentscheidung tatsächlich beeinflussen.⁷⁰

⁶⁹ Vgl. Esch, 2012, S.600

⁷⁰ Vgl. Trommsdorff, Volker /Paulssen, Marcel: Messung und Gestaltung der Markenpositionierung, in Esch, Franz-Rudolf,(Hrsg). : Moderne Markenführung, Band 2, 4. Auflage 2005, Wiesbaden, 1371 f.

4.3 WISA

Die Wettbewerbs-Image-Struktur-Analyse (WISA) ist ein von Trommsdorff entwickeltes Positionierungsmodell.⁷¹ Dieses Modell berücksichtigt die Schwächen und Mängel der klassischen Positionierungsmodelle und versucht diese zu überwinden.

4.3.1 Grundprinzip

Trommsdorff stellt die vier folgenden Anforderungen an das WISA-Modell:

- **„Positioning:** Image-Wettbewerbspotenziale werden nicht auf allen Imagedimensionen aufgebaut, sondern lediglich auf einer oder ein paar wenigen, die im Rahmen einer Strategie ausgewählt wurden
- **Wettbewerbsorientierung:** Die kausal-komplexen Beziehungen zwischen Wettbewerber- und Imagemerkmale und damit die strategischen Ansatzpunkte zur Stärkung der eigenen Wettbewerbsposition sollen modelliert werden.
- **Differenzierung:** Statt der unrealistischen Annahme gleicher Dimensionen und Wirkungsstärken für alle Wettbewerber sollen bei der WISA nur die relevanten Wettbewerbseffekte, aber auf allen Dimensionen einzeln, analysiert werden.
- **Querwirkungen:** WISA soll zusätzlich die Wettbewerbswirkungen von Imagedimensionen einer Marke auf Einstellungen, Kaufabsichten und Marktanteile anderer Marken bilden.“⁷²

Abbildung 9 zeigt die Grundstruktur einer WISA. Es wird davon ausgegangen, dass anhand von verschiedenen Imagedimensionen von unterschiedlichen Marken die eigene Position im Markt bestimmt werden kann.

⁷¹ Vgl. Esch, 2012, S. 600

⁷² Trommsdorff/ Paulssen, 2005, S.1372

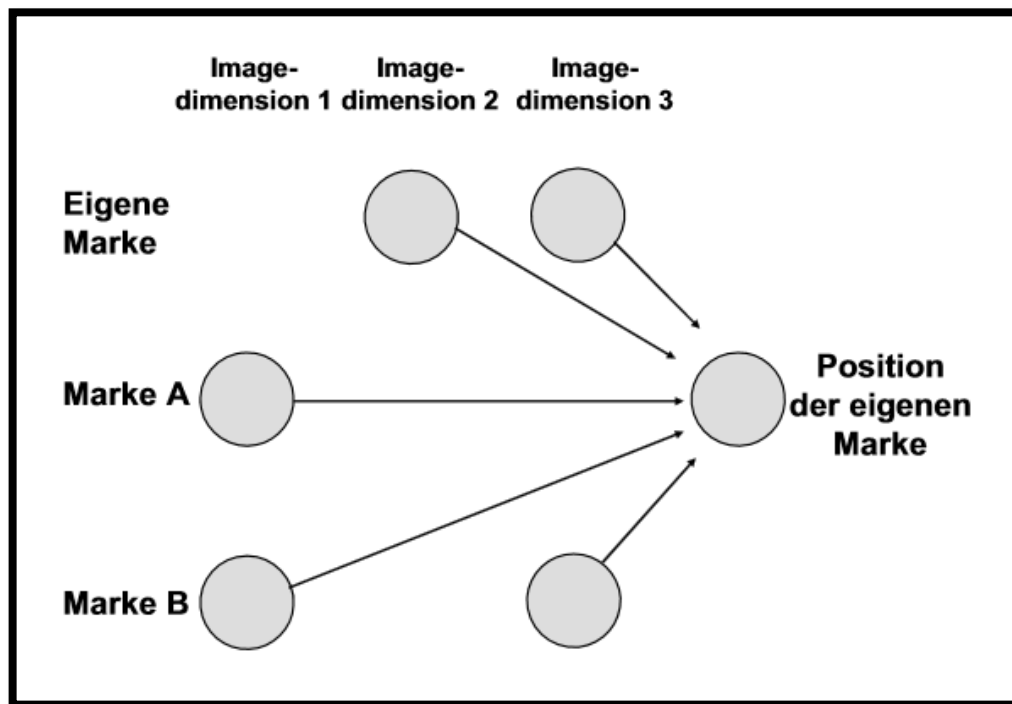


Abb. 9 Grundmodell der WISA⁷³

4.3.2 Vorgehensweise der WISA

Es kann heutzutage mit Sicherheit davon ausgegangen werden, dass Verbraucher nicht alle Marken kennen, die im Markt vorhanden sind. Daher erfolgt in einem ersten Schritt eine Analyse aller Marken, die ein Konsument kennt. Diese Menge wird als Awareness-Set bezeichnet. Ausgehend davon lässt sich das sog. Consideration-Set ableiten. Dieses gibt wieder welche Marken der Käufer bei einer Kaufentscheidung wirklich in Betracht zieht und welche er ablehnt (Reject-Set). Grundlage für diese Auswertung bietet eine Befragung der interessanten Zielgruppe. Kommt hierbei die eigene Marke mit anderen Konkurrenzmarken in einem Consideration-Set eines Käufers vor, ist dies ein Indiz dafür, dass ein Wettbewerb zwischen den Anbietern herrscht, da der Verbraucher beide Marken wahrnimmt und somit abwägt, welches Produkt er kauft.⁷⁴ Somit können die relevanten Wettbewerber ermittelt werden. Ist die Wettbewerbssituation zwischen den Marken geklärt, erfolgt in einem zweiten Schritt eine Analyse des Imagewettbewerbs innerhalb des Consideration Sets mithilfe einer Kausalanalyse. Dabei wird untersucht, welche Imagefaktoren welchen Einfluss auf die jeweiligen Wettbe-

⁷³ Quelle: Esch, 2012, S. 602

⁷⁴ Vgl. Esch, 2012, S. 601

werbspositionen, wie Marktanteil, Kaufwahrscheinlichkeit, Präferenzwert und Kaufanteil, ausüben. Dies veranschaulicht Abbildung 11.

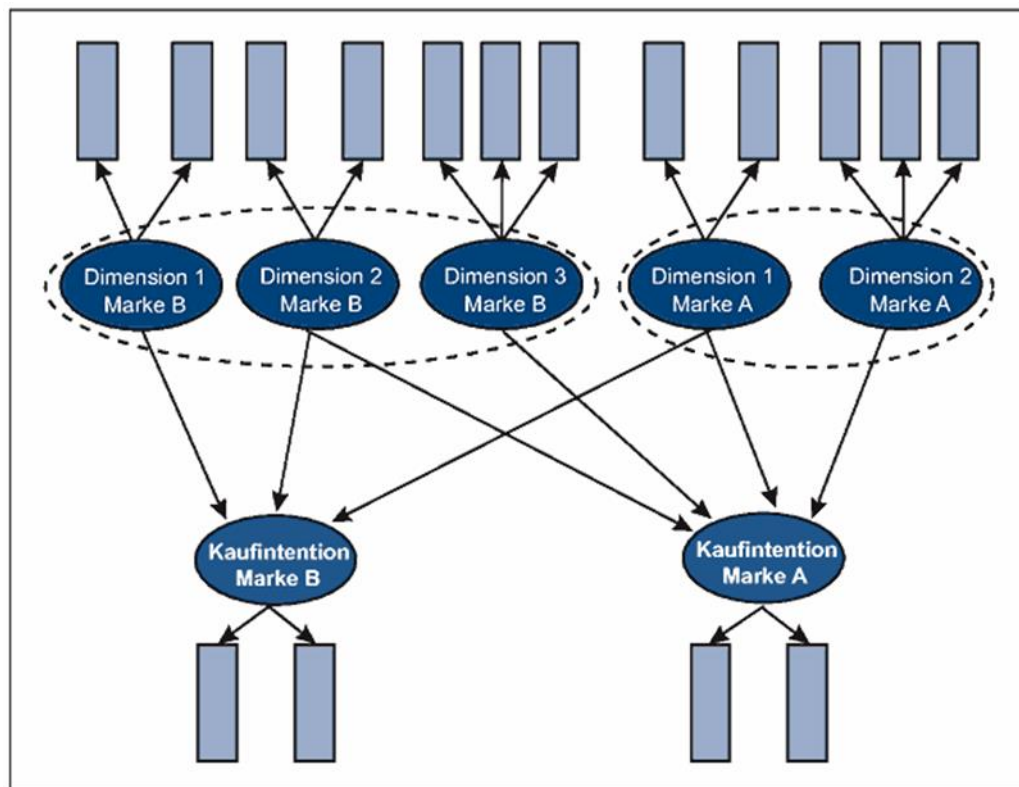


Abb. 10 Kausalmodell einer WISA⁷⁵

Dabei muss jedoch beachtet werden, dass jede Analyse sich nur auf die Wettbewerber bezieht, die sich auch in dem jeweils relevanten Consideration-Set befinden.⁷⁶

Diese Vorgehensweise lässt sich in der Praxis gut an einer Untersuchung des Pilsbiermarktes, welche 1996 von Weber mit rund 2000 Probanden durchgeführt wurde, erläutern. In der Consideration-Set-Analyse wurde festgestellt, dass die Marken WARSTEINER und BITBURGER Konkurrenten in den Köpfen der Konsumenten sind, da bei 135 Personen sowohl WARSTEINER als auch BITBURGER im Evoked-Set vorkamen.⁷⁷

⁷⁵ Quelle: Trommdorff/ Paulssen, 2005, S.1375

⁷⁶ Vgl. Trommdorff/ Paulssen 2005, S.1376 f.

⁷⁷ Vgl. Baumgarth, 2008, S.298

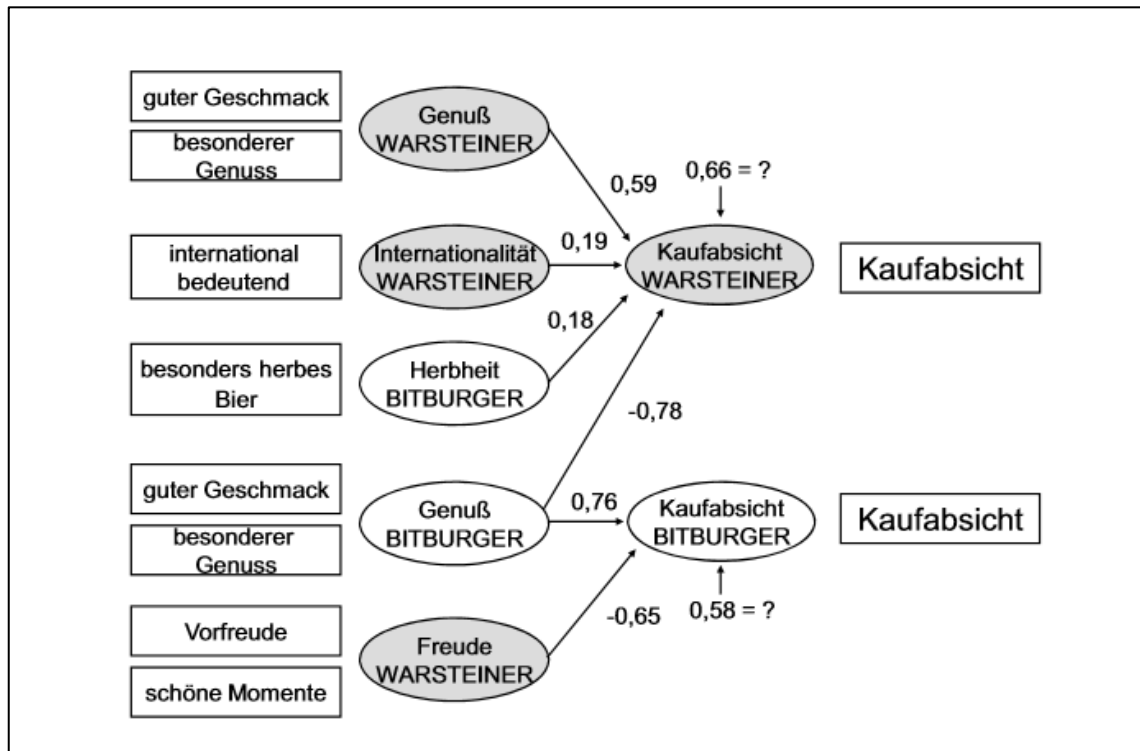


Abb. 11 WISA-Modell für die Marken WARSTEINER und BITBURGER⁷⁸

Als Ergebnis dieses Beispiels einer WISA könne folgende Schlüsse gezogen werden:

- Für WARSTEINER sind die Imagepositionen „Genuss“, „Internationalität“ und „Freude“ wichtig für die Kaufentscheidung. Für BITBURGER sind es die Dimensionen „Herbheit“ und „Genuss“.
- Die Kaufabsicht für WARSTEINER wird positiv beeinflusst durch die Imagedimensionen „Genuss“ (0,59) und „Internationalität“ (0,19). Sogar die „Herbheit“ von BITBURGER unterstützt die Kaufabsicht (0,18).
- Die Kaufabsicht für BITBURGER wird in erster Linie von der Dimension „Genuss“ (0,76) gestützt. Zeitgleich hat diese Dimension eine negative Beeinflussung auf die Kaufabsicht für WARSTEINER (-0,78). Allerdings wird die Position von BITBURGER durch die Dimension „Freude“ von WARSTEINER geschwächt (-0,65).

⁷⁸ Quelle: Trommsdorff/ Paulssen, 2005, S. 1378

- Die Kaufabsicht von WARSTEINER kann also zu 34% durch Images erklärt und die von BITBURGER zu 42%. Die übrigen 66% bzw. 58% werden nicht erklärt.⁷⁹

Kritische Betrachtung

Das WISA- Modell ist wohl das umfassendste Positionierungsmodell und deckt alle oben aufgeführten Schwächen weitestgehend ab. Allerdings bringt dieses Verfahren einen hohen Zeit und somit auch Kostenaufwand mit sich, den wahrscheinlich nicht jedes Unternehmen in Kauf nehmen will. Ein weiterer kritischer Punkt ist die Tatsache, dass die Idealvorstellungen der Konsumenten nicht bzw. nur unzureichend berücksichtigt werden.

4.4 Praxisorientierte Ansätze

Neben den bereits aufgeführten wissenschaftlich gestützten Modellen, die in der Regel einen hohen Zeit und Kostenaufwand haben, hat sich in der Arbeitswelt eine Vielzahl von praxisorientierten Modellen etabliert. Diese zeichnen sich in der Regel durch einen hohen Grad an Standardisierung aus. Dadurch ist es möglich, die komplexen Ansätze der Forschung besser zu handhaben.⁸⁰

Im Folgenden sollen die wichtigsten Ansätze kurz beleuchtet werden.

⁷⁹ Vgl. Baumgarth, 2008, S. 299

⁸⁰ Vgl. ebd. S.300 f.

4.4.1 BRAND-FITNESS-STUDY

Der Positionierungsansatz BRAND-FITNESS-STUDY wurde von der Werbe- und Marketingagentur BBDO entwickelt und hat als Ziel die gleichzeitige Positionierung von Marken und Imageobjekten.⁸¹ Diese zusätzlichen Imageobjekte sind Fotografien von Menschen, Imageabbildungen und Abbildungen von Eigenschaften und Werten. Die notwendigen Datensätze werden mithilfe einer Befragung von Konsumenten erhoben. Die Probanden müssen die ihnen bekannten Marken einer bestimmten Produktkategorie, also ihres Evoked-Sets, standardisierten Vorlagen anderer Imageobjekte zuordnen.⁸² Grafisch lässt sich das wie folgt abbilden:

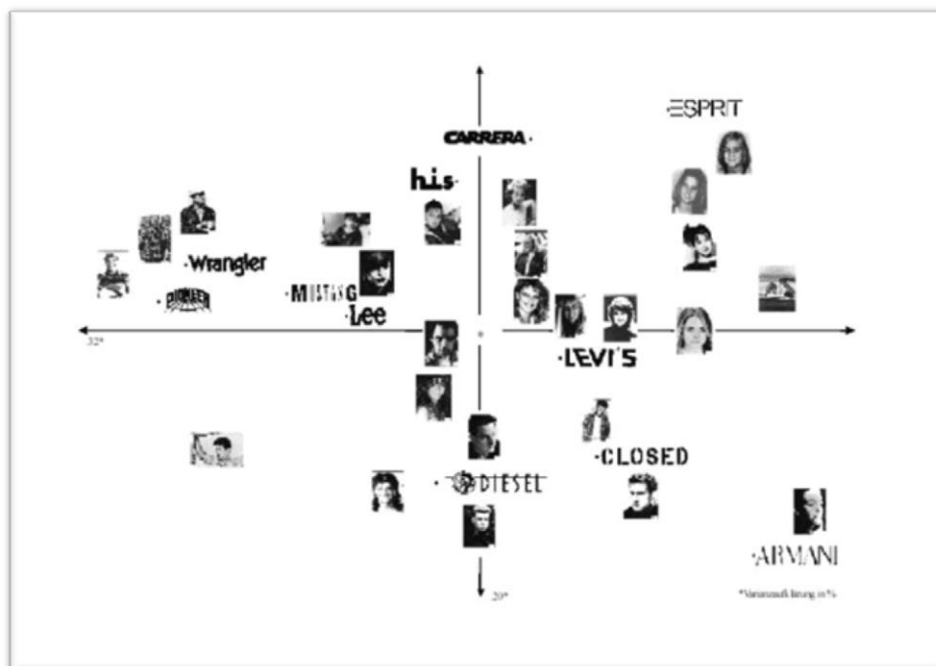


Abb. 12 Photo Sort von Jeansmarken⁸³

Kritische Betrachtung

Bei diesem Modell ist kritisch zu betrachten, dass keinerlei Aufschluss darüber erfolgt, inwieweit sich Konkurrenzmarken tatsächlich gegenseitig beeinflussen. Ein weiterer negativer Aspekt ist die Tatsache, dass keinerlei Aufschluss darüber erfolgt warum die

⁸¹ Vgl. Munzinger, U/ Schmidt, A.: Strategische Kommunikationsplanung, in: Weidner, L.,(Hrsg.): Kommunikationspraxis, Landsberg 1996, S.23

⁸² Vgl. Baumgarth 2008, S. 299 f.

⁸³ Quelle: Munzinger, / Schmidt, 1996, S. 24

Konsumenten Marken bestimmten Imageobjekten zuordnen. Außerdem werden die Idealvorstellungen der Konsumenten nicht weiter berücksichtigt. (vgl. Hierzu Abb. 16)

4.4.2 FAME

Die FAME-Studie wurde von der Verlagsgruppe „Milchstraße“ entwickelt und herausgegeben.⁸⁴ Das besondere Merkmal ist, dass Marken (z.B. Auto, Zigaretten, Finanzen, Computer, Telekommunikation, Kosmetik) alle auf der gleichen Eigenschaftsbasis beurteilt werden. Des Weiteren erlaubt diese Methodik die gemeinsame Darstellung der Positionierung von Marken und Medien in einem Raum. Abbildung 13 zeigt Kosmetik- und Zeitschriftenmarken, die nach den Dimensionen „modern, zeitgemäß“ und „Ist sympathisch“ bewertet wurden.⁸⁵

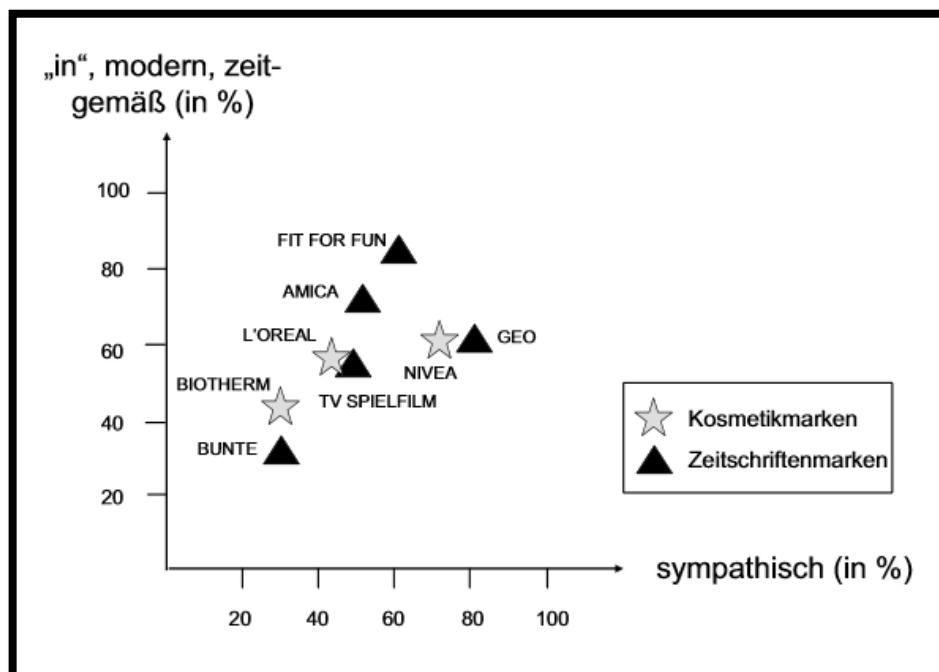


Abb. 13 Marken und Medienpositionierung entsprechend der Fame- Studie⁸⁶

⁸⁴ Vgl. Baumgarth, 2008, S. 301

⁸⁵ Vgl. Baumgarth, 2008, S. 301 f

⁸⁶ Quelle: Baumgarth, 2008 S. 302

Kritische Betrachtung

Dieses Verfahren zeichnet sich dadurch aus, dass es recht simpel gehalten und somit leicht und schnell anzuwenden ist. Allerdings gibt dieses Modell nur an, dass eine Marke den Konsumenten sympathisch bzw. nicht sympathisch ist. Es gibt aber keinerlei Aufschluss darüber, warum dies so ist. Des Weiteren lässt sich anhand dieses Verfahrens nicht nachvollziehen inwiefern sich die Bewertung „ist Sympathisch“ auf die tatsächliche Kaufentscheidung auswirkt.

4.4.3 SEMIOMETRIE-ANSATZ

Der SEMIOMETRIE Ansatz, des Meinungsforschungsinstituts TNS Emnid dient der qualitativen Beschreibung der Zielgruppen von Marken und Fernsehsendungen in einem zweidimensionalen Raum.⁸⁷ Bei diesem Ansatz wird davon ausgegangen, dass die meisten Zielgruppenbeschreibungen nur bedingt korrekt sind, da auch Personen des gleichen Alters mit vergleichbarem Einkommen und gleicher Schulbildung etc. völlig verschiedene Verhaltensweisen und nicht vergleichbare Konsumeigenschaften aufweisen können.⁸⁸ Die SEMIOMETRIE versucht diesen Umstand zu berücksichtigen.

4.4.4 Vorgehensweise SEMIOMETRIE

Grundlage für die Analyse bietet eine Befragung von rund 4.300 Probanden, die zunächst ein sog. SEMIOGRAMM erstellen. Hierbei werden Begriffe als Indikatoren für grundlegende Wertevorstellungen verwendet.⁸⁹ Die Probanden bewerten 210 vorgegebene Schlagwörter in einem Ratingsystem von -3 (sehr unangenehm) bis +3 (sehr angenehm). Abbildung 14 zeigt hierbei exemplarisch einen Ausschnitt aus einem solchen Befragungsbogen.

	Sehr unangenehm (-3)	-2	-1	Keinerlei Empfindungen (0)	+1	+2	Sehr angenehm (+3)
erben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
das Gold	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
die Geburt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
verführen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
die Vernunft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mütterlich	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
schwimmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
das Gesetz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
das Vaterland	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
die Treue	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Abb. 14 Ausschnitt eines Semiogramms

⁸⁷ Vgl. Ebenda S. 303

⁸⁸ Vgl. <http://www.tns-infratest.com> ; Zugriff vom 22.05.2014

⁸⁹ Vgl. <http://www.tns-infratest.com> ; Zugriff vom 22.05.2014

Die vorgegebenen Begriffe lassen sich den vier Oberbegriffen Sozialität, Lebensfreude, Individualität und Pflicht zuweisen.⁹⁰ Die Werteorientierungen der zu untersuchenden Zielgruppe werden anschließend über 14 „Semiometrie-Wertfelder“ ausgegeben und in einem zweidimensionalen Raum dargestellt.⁹¹ Abbildung 15 zeigt beispielhaft eine solche Darstellung.

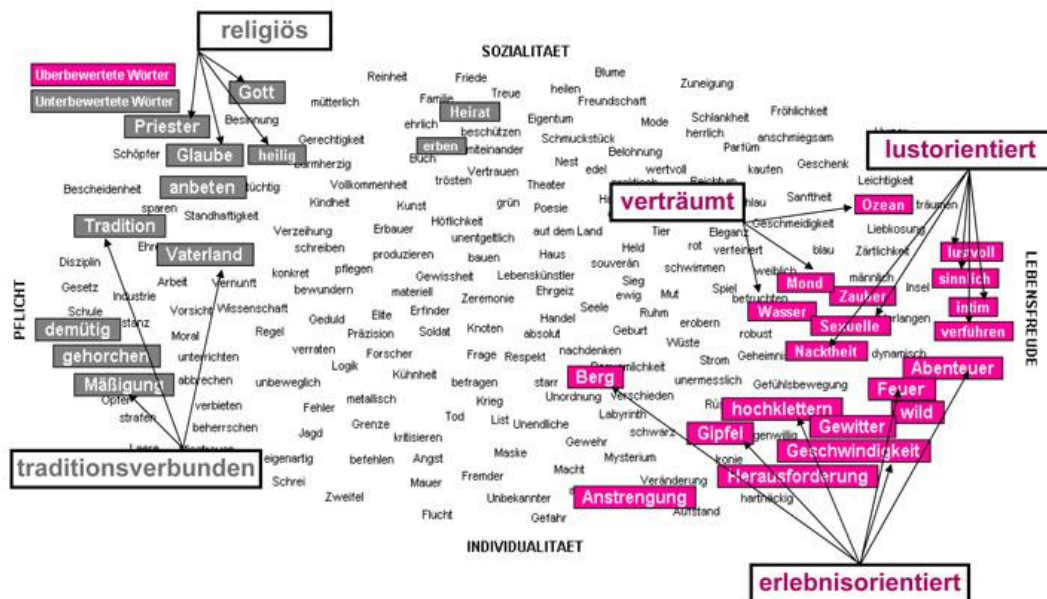


Abb. 15 Markenpositionierung im Rahmen einer SEMIOMETRIE⁹²

Die grauhinterlegten Wörter sind Begriffe, die im Zusammenhang mit dem Kauf einer Marke negativ bzw. unterbewertet wurden. Die rosahinterlegten hingegen wurden positiv bewertet. Anhand dieser Grafik lässt sich erkennen, welche Imagedimensionen für die Zielgruppe relevant sind. Die Auswertung kann für einzelne Marken, aber auch für Kombinationen erfolgen, also dazu, wie diese im Raum zueinander stehen.⁹³

Im Anschluss lassen sich Empfehlungen für verschiedene Marketing-Instrumente ableiten u.a. für das Sponsoring, die Mediaplanung, die Auswahl geeigneter Testimonials

⁹⁰ Vgl. Baumgarth, 2008, S. 302

⁹¹ Vgl. <http://www.tns-infratest.com> ; Zugriff vom 22.05.2014

⁹² Quelle: http://www.tns-infratest.com/kernkompetenzen/brand-communication_Semiometrie.asp Zugriff vom: 21.05.2014

⁹³ Vgl. Baumgarth, 2008, S. 302 f.

(das Werben mit prominenten Persönlichkeiten) oder das Direktmarketing⁹⁴. Außerdem lassen sich Rückschlüsse auf die Markenpositionierung, die Markenstrategie und die qualitative Zielgruppenplanung ziehen.⁹⁵

Kritische Betrachtung

Mit dem SEMIOMETRIE-Verfahren kann ein klares Bild der Eigenschaften und Funktionen geschaffen werden, welche der gewünschten Zielgruppe wichtig sind. Daraus können dann sehr gute Strategien für das weitere Vorgehen der Marke abgeleitet werden. Allerdings werden andere Wettbewerber und deren Auswirkungen auf die eigene Position und die Kaufentscheidung der Konsumenten gar nicht oder nur unzureichend berücksichtigt.

⁹⁴ Vgl. <http://www.tns-infratest.com> ; Zugriff vom 22.05.2014

⁹⁵ Vgl. Baumgarth, 2008, S. 303

4.5 Beurteilung und Einordnung der Positionierungsmodelle

In diesem Abschnitt sollen die vorgestellten Möglichkeiten zur Positionierung noch einmal gegenübergestellt werden und es wird zusammenfassend aufgezeigt, worauf die einzelnen Modelle abzielen. Alle aufgeführten Positionierungsmodelle können anhand der folgenden Kriterien eingeordnet werden:⁹⁶

- Zielsetzung
- Zielkriterium
- Dateninput
- Verfahren
- Bestimmung der Position
- Idealmodell
- Berücksichtigung der Markenkenntnis
- Erklärungsumfang; Image, Präferenz, Markenwahl
- Aufwand
- Aussagewert

⁹⁶ Vgl. Trommsdorff/ Asan/ Becker, 2004, S. 567

Modell	Zielkriterium	Dateninput	Verfahren	Idealmodell	Berücksichtigung Marktenkenntnis	Erklärungsumfang	Aufwand beim Einsatz	Aussagewert
PERCEPTOR	Marktanteil	Eigenschaftsbeurteilung	Faktorenanalyse	Idealpunkt	Evoked-Set	Markenwahl	Hoch	Neumarken, Umpositionierung
PROPOSAS	Gewinn	Ähnlichkeitsurteile und Präferenzrangreihen	MDS	Idealpunktmodell	Awareness-Set	Bestimmung eines Gewinnmaximalen Konzepts	Mittel – Hoch	Neumarken, Gewinnoptimale Position
HORSKY UND NELSON	Gewinn	Präferenzdaten und Eigenschaftsbeurteilungen	Erstellung einer Nutzenfunktion	Idealvektormodell	Keine Angabe	Gewinnmaximale Position unter Einbezug der Konkurrenz	Mittel – Hoch	Hochpreisige Neumarken, Gewinnoptimale Position
TRINODAL	Werbeklarheit	Verwechslungsmatrix/Präferenzreihenfolge	MDS	Idealpunkt	Keine Berücksichtigung	Präferenz	Hoch	Eigenständigkeit der Kommunikation, Umpositionierung
DEFENDER	Absatzmengen	Eigenschaftsbeurteilungen	Faktorenanalyse	Idealvektormodell	Keine Berücksichtigung	Verteidigungsstrategien bei neuen Wettbewerbern	Mittel – Hoch	Marketingstrategien

Aussage- wert	USP	Stellung der Marke zum Wett- bewerb	Mediase- lektion, Stellung im Wettbe- werb	Umpositio- nierung; Mediase- lektion
Aufwand beim Ein- satz	Extrem Hoch	Gering – Mittel	Sehr gering – gering	Mittel – Hoch
Erklä- rungs- umfang	Marken- wahl	Image		
Berück- sichtigung Marken- kenntnis	Evoked-Set	Awaren- ess-Set	Awaren- ess-Set	Mehrere Abstufun- gen
Idealmo- dell	Idealvor- stellungen werden nicht be- rücksichtigt			
Verfahren	LISERL	Korrespon- denzanaly- se	Mittelwerte	Semio- gramm
Datenin- put	Eigen- schaftsbe- urteilung	Markenzu- ordnung zu Stimuli	Eigen- schaftsbe- urteilung	Beurteilung von Begrif- fen
Zielkriteri- um	Marktanteil	Kein expli- zites Ziel		
Modell	WISA	BRAND- FITNESS	FAME	SEMIOME- TRIE

Abb. 16 Überblick über die Positionierungsmodelle⁹⁷⁹⁷ In Anlehnung an Baumgarth, 2008, S. 304

4.6 Probleme bei der Markenpositionierung

In der Praxis werden bei der Positionierung von Marken oft grundlegende Fehler begangen oder besser gesagt, viele Unternehmen denken zu altmodisch. Diese Denkweise führt häufig dazu, dass die angestrebten Ziele nur teilweise oder gar nicht erreicht werden. In diesem Abschnitt erfolgt eine kurze Darstellung der, laut Experten, am häufigsten auftretenden Fehler.

➤ „Angst“ vor Veränderungen

Es kommt wiederholt vor, dass sich die Positionierung an den „bewährten“ und häufig verwendeten Positionierungseigenschaften orientiert, anstatt, dass versucht wird, neue Positionierungsdimensionen zu erschließen.⁹⁸ Dies hat – wie bereits mehrfach angesprochen – das wohl größte Problem der heutigen Markenpositionierung zur Folge: die fehlende Differenzierung zu Mitbewerbern und die daraus resultierende Austauschbarkeit.

➤ Entscheidungen „aus dem Bauch heraus“

Laut Perrey und Schröder werden viele Marketingentscheidungen rein instinktiv und aus dem Bauch heraus getroffen und beruhen nicht auf fundierten Fakten aus Studien.⁹⁹

➤ Beschränkung auf sachliche Positionierungsinhalte

In der Praxis kommt es häufig vor, dass die Positionierungen zu sachorientiert sind. Bei wachsenden Märkten, die noch nicht übersättigt sind und kaum Innovationen aufweisen, ist diese Strategie durchaus Erfolgversprechend.¹⁰⁰ Allerdings sollte auf gesättigten Märkten, mit annähernder Gleichbeschaffenheit der Produkte und einem Qualitätspatt, eine Differenzierung auf Basis der Erlebnisorientierung erfolgen. Dieses Problem tritt häufig bei technisch orientierten Unternehmen auf.¹⁰¹

⁹⁸ Vgl. Sawtschenko, Peter : Positionierung – das erfolgreichste Marketing auf unserem Planeten, 5. Auflage, Staßfurt 2012, S. 12 f.

⁹⁹ Vgl. Perrey, Jesko/ Schröder, Jürgen: Vom Brand Positioning zum operativen Marketing; in: McKinsey Akzente Nr. 25, 2003, S.1

¹⁰⁰ Vgl. Esch, 2005, S. 150

¹⁰¹ Vgl. Ebenda 151f.

➤ **Wenig innovative Messungen zur Erfassung der IST-Situation**

Wie in Abschnitt 4.2 bereits angesprochen, haben die oft verwendeten Erhebungstechniken, die zur Ermittlung der IST-Position im Vergleich zu Konkurrenten dienen, das Problem, dass häufig die wirklich relevanten und differenzierenden Eigenschaften von Marken nicht erfasst werden können.

➤ **Schwache bzw. falsche Defizitausgleichsversuche**

Bei einer Positionierung besteht immer die Gefahr, dass ein Unternehmen bei einer bestimmten Imagedimension schlechter abschneidet als die Konkurrenz. Andersherum schneidet es häufig bei anderen Dimensionen besser ab. Das vermeintlich schlechtere Abschneiden im Vergleich zur Konkurrenz wird von Unternehmen häufig als Aufhänger benutzt, um die Marke zu re-positionieren. Dies ist laut Esch jedoch wenig hilfreich, da sehr oft die bisherigen Bemühungen und Investitionen in die Marke dadurch zerstört werden.

➤ **Mangelhafte Verankerung der Positionierungsziele im Unternehmen**

Viele Produktmanager sind oft nur darauf aus, schnelle Ergebnisse präsentieren zu können und stellen sich nicht der Frage, ob ihre Maßnahmen auch den dauerhaften Positionierungszielen einer Marke dienlich sind. Dies liegt aber oft daran, dass vonseiten des Top-Managements schnelle Ergebnisse erwartet werden und oftmals nur wenig Zeit vorhanden ist. Zudem kommt noch hinzu, dass die Fluktuationsrate vieler Markenmanager hoch ist und diese nicht lange in einem Unternehmen bleiben. Daher ist es notwendig, dass die Ebene des Top-Managements klare Positionierungsziele ausgibt, damit alle Maßnahmen an das Markenimage angepasst sind.¹⁰²

¹⁰² Vgl. Esch, 2005, S. 153

5 Praxisbeispiel

In diesem Abschnitt soll nun eine erfolgreiche Markenpositionierung anhand des US-amerikanischen Unternehmens SAGE erläutert werden. Dabei wird ein kurzer Überblick über die Firma, die Produkte, die Positionierung und die USPs gegeben.

5.1 Über das Unternehmen SAGE

Die US-amerikanische Firma SAGE hat sich auf einem kleinen und recht speziellen Markt positioniert – dem Markt für Sportfischerei, genauer gesagt für Fliegenfischerei. SAGE ist der Marktführer beim Bau von qualitativ hochwertigen Fliegenruten, die in erster Linie Ruten zum Fischen auf große Salmoniden, also Lachse und Forellen, verwendet werden.¹⁰³ Das Unternehmen wurde 1980 von Don Green gegründet, hat heute mehr als 175 Mitarbeiter und die Produkte werden in mehr als 30 Ländern verkauft.¹⁰⁴ SAGE ist für technische Innovationen und hervorragende Qualität bekannt. Die Marke richtet an sich selbst den folgenden Anspruch:

„Sage was created with one idea in mind - to build the world's finest performance fly rods,“¹⁰⁵



Abb. 17 Sage Logo¹⁰⁶

¹⁰³ Vgl. <http://www.rudiheger.eu> ; Zugriff vom 26.05.2014

¹⁰⁴ Vgl. <http://www.sageflyfish.com> ; Zugriff vom 26.05.2014

¹⁰⁵ Vgl. <http://flyfishing.about.com> ; Zugriff vom 27.05.2014

5.1.1 Produkte der Marke SAGE

Die Fliegenruten von SAGE sind sehr teure Premiumprodukte. Die Preisspanne für eine normale Einhandrute erstreckt sich von 350 € für ein Einstiegsmodell bis zu 1200€ für das absolute Premiummodell. Zweihandruten beginnen bei ca. 800 € und können bis zu 1400 € kosten.¹⁰⁷ Es muss noch dazu gesagt werden, dass sich diese Preise alleine auf die Ruten ohne Rollen und Schnüre beziehen. Die Einhand-Fliegenruten des Herstellers REDINGTON kosten im Vergleich „nur“ zwischen 100 € und 450 €.¹⁰⁸



Abb. 18 Einhandrute SAGE TCX¹⁰⁹



Abb. 19 Zweihandrute SAGE Z-AXIS¹¹⁰

SAGE kann diese hohen Verkaufspreise rechtfertigen, da diese Marke für sehr hohe Qualität und den neusten Stand der Technik steht.¹¹¹ Alleine seit der Gründung des Unternehmens hat SAGE 75 Weltrekorde aufgestellt. Das ist dreimal mehr als der Zweitplatzierte LOOMIS, mit gerade einmal 24 Rekorden.¹¹²

¹⁰⁶ Quelle: <http://uniquerods.se/themes/images/partners/Sage.jpg> Zugriff vom 27.05.2014

¹⁰⁷ Vgl. <http://www.rudiheger.eu> ; Zugriff vom 27.05. 2014

¹⁰⁸ Vgl. <http://www.redington.com> ; Zugriff vom 27.05.2014

¹⁰⁹ Quelle: http://media.sugarcreekyflyshop.com/media/catalog/category/sage-tcx-rod-fresh_wmscfs_1.jpg

¹¹⁰ Quelle: <http://ih.constantcontact.com/fs074/1101961139029/img/159.jpg>

¹¹¹ Vgl. <http://www.sea-run.com>; Zugriff vom 14.06.2014

¹¹² Vgl. <http://flyfishing.about.com> ; Zugriff vom 14.06.2014

5.1.2 Zielgruppe der Marke SAGE

Bevor die Positionierung von SAGE betrachtet wird, sollte zuerst festgestellt werden, welche Personen diesem Hobby nachgehen und als Zielgruppe in Frage kommen. Fliegenfischen, insbesondere auf Lachse, kann eine sehr kostenintensive Freizeitbeschäftigung sein, wenn von Topdestinationen wie Norwegen, Island, Kanada, Irland, Russland oder Alaska die Rede ist. Preise in Höhe von mehreren Tausend Euro pro Woche sind keine Seltenheit. Zu diesen Kosten kommen oft noch Zusatzkosten für die Anreise hinzu. Es kann also davon ausgegangen werden, dass diese Freizeitaktivitäten von Menschen betrieben werden, die zu den „Besserverdienern“ gehören und vergleichsweise aktive Menschen sind, die eher aktive Erholung bevorzugen als klassische Urlaube.

Bei einem Vergleich der Zielgruppe mit den in Abschnitt 3.2.2 angesprochenen Käufertypen können die Personen, die eine Rute von SAGE erwerben, am ehesten den „Markentreuen“ Käufern zuordnen. Sie zeichnen sich durch eine hohe Markenpräferenz, hohes Qualitätsbewusstsein und eine geringe Preissensibilität aus – dies lässt sich u.U. auch auf die Überlegung zurückführen, dass diese Personen über ein höheres Einkommen verfügen.

5.2 Welche Positionierung verfolgt die Marke SAGE?

Bevor sich eine Positionierungsstrategie für SAGE ableiten lässt, müssen die herrschenden Rahmenbedingungen betrachtet werden.

- Obwohl der Markt für Sportfischerei, im Vergleich zu anderen, relativ klein ist, kann dennoch davon ausgegangen werden, dass auch dieser Markt weitestgehend gesättigt ist. Alleine in den USA gibt es zehn namhafte Hersteller für Fliegenruten.¹¹³
- Die Technik des Fliegenfischens ist relativ schwierig zu erlernen. Daher haben viele Fischer ein hohes Informationsinteresse bezüglich neuer Technologien und Produkte, welche das Werfen vereinfachen sollen bzw. mit denen noch größere Wurfweiten erzielt werden können. Genau an diesem Punkt setzt

¹¹³ Vgl. <http://flyfishing.about.com> ; Zugriff vom 15.06.2014

SAGE an und wirbt mit immer neuen Ruten, mit denen das Werfen fast von alleine funktioniert.¹¹⁴

- Die meisten Sportangler üben ihr Hobby mit großer Wahrscheinlichkeit nicht wegen des Aspekts der Nahrungsbeschaffung aus, sondern weil sie das Bedürfnis haben in der Wildnis bzw. der Natur zu sein und ein kleines Abenteuer zu erleben. Dennoch ist es immer noch das Hauptbedürfnis eines Sportfischers, Fische zu fangen – und zwar möglichst große! Bei der Betrachtung verschiedener Bilder und Werbevideos, u.a. auch auf der Homepage von SAGE zeigt sich, dass versucht wird, genau diese Bedürfniswelten anzusprechen. Die folgenden Abbildungen verdeutlichen dies.



Abb. 20 Fliegenfischer mit einer SAGE "Method" (Ausschnitt aus einem SAGE-Werbefilm)¹¹⁵

¹¹⁴ Vgl. <http://troutsflyfishing.com> ; Zugriff vom 15.06.2014

¹¹⁵ Quelle: <http://www.sageflyfish.com/fly-rods/all-water/method/> Zugriff vom 14.06.2014



Abb. 21 Ausschnitt aus einem SAGE-Werbefilm¹¹⁶



Abb. 22 Steelhead- Forelle¹¹⁷

¹¹⁶ Quelle: <http://www.sageflyfish.com/fly-rods/all-water/method/> Zugriff vom 01.06.2014

¹¹⁷ Quelle: <http://troutsflyfishing.com/assets/images/uploads/methodreview5.jpg> Zugriff vom 01.06.2014



Abb. 23 Regenbogenforelle und die Rute "Method" von Sage ¹¹⁸

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass SAGE die Bedürfnisse der Sportfischer aufgreift, sie anspricht und zeitgleich die passenden Produkte herstellt, um diese Bedürfnisse zu befriedigen. Also verfolgt die Marke SAGE eine **gemischte Positionierungsstrategie**. (vgl. hierzu Abschnitt 3.2.2)

5.3 Wettbewerbsraum von SAGE

Unter Betrachtung der vorangegangenen Überlegungen zur Marke SAGE, ist davon auszugehen, dass SAGE versucht die Imagedimensionen „Hohe Qualität“ und „Technische Innovationen“ in den Vorstellungsräumen der Zielgruppe einzunehmen. Vorausgesetzt, dass die Kunden ein hohes Qualitätsbewusstsein und eine geringe Preissensibilität aufweisen, kann die Marke SAGE folgendermaßen im Wettbewerbsraum abgebildet werden. Als Konkurrenzmarke werden beispielhaft die Marken REDINGTON und LOOMIS mitabgebildet.

¹¹⁸ Quelle: <http://www.sea-run.com/wp-content/uploads/2013/09/sage-method4.jpg> Zugriff vom 01.06.2014

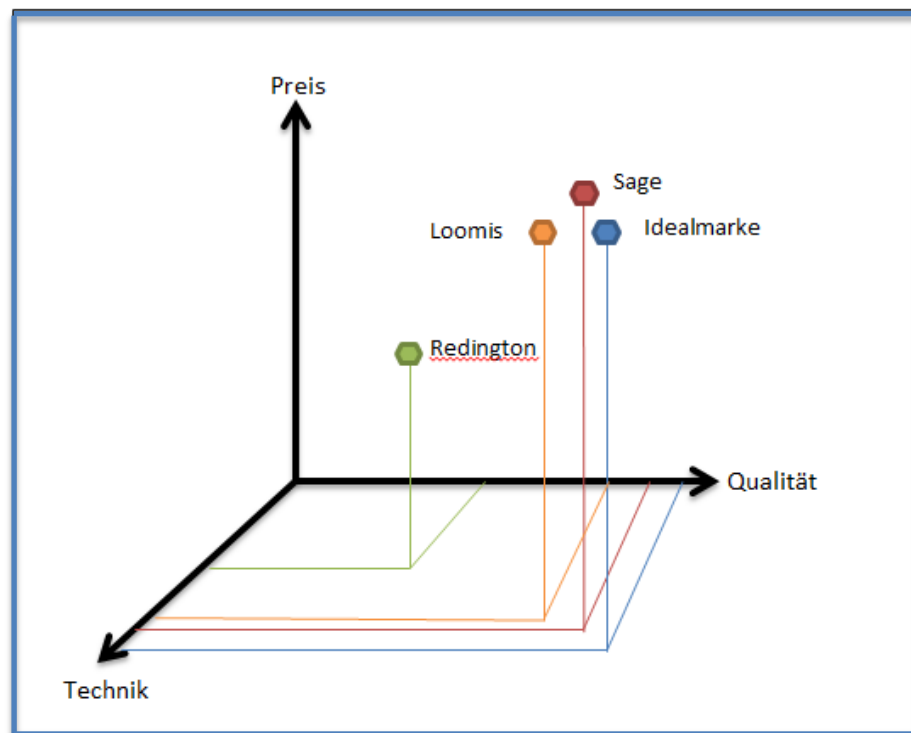


Abb. 24 Wettbewerbsimageraum von SAGE ¹¹⁹

In Abb. 24 wird ersichtlich, dass die Marken SAGE und LOOMIS relativ nah beieinander positioniert sind. Es kann also davon ausgegangen werden, dass diese beiden Anbieter bei einer potenziellen Kaufentscheidung eines Konsumenten konkurrieren und sich gegenseitig beeinflussen. Wohingegen die Marke REDINGTON bei einer Kaufüberlegung wahrscheinlich nicht im Evoked-Set eines potentiellen Käufers vorkommt – da LOOMIS und SAGE eine Hochpreisstrategie verfolgen – und stellt keine wirkliche Konkurrenz dar.

¹¹⁹ In Anlehnung an: <http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/positionierung/positionierung.htm>

5.4 Alleinstellungsmerkmale von SAGE

Neben den technischen und qualitativen Stärken von SAGE legt die Marke außerdem extrem hohen Wert auf den Kundenservice. Zu diesem Aspekt zählt ein entscheidender USP: Alle Ruten von SAGE haben eine **lebenslange Garantie**. Bei Materialversagen, egal welcher Art, ersetzt das Unternehmen das beschädigte Stück durch ein Ersatzteil. Der Käufer hat lediglich die Kosten für den Hin- und Rückversand zu übernehmen.¹²⁰

5.5 Resümee zur Markenpositionierung von SAGE

Obwohl die Marke SAGE im Vergleich zu anderen großen Marken, wie Apple, BMW, Red Bull oder Samsung, eher klein und unbekannt erscheinen mag, ist SAGE dennoch ein hervorragendes Beispiel für eine erfolgreich durchgeführte Markenpositionierung. Aufgrund ständiger Innovationen, gleichbleibend hoher Qualität, dem Festhalten an den eigenen Grundsätzen und Zielen, konnte sich SAGE eine starke Position im Markt aufbauen und in den Köpfen der Zielgruppe etablieren. Außerdem erfüllt SAGE sämtliche Kriterien einer erfolgreichen Markenpositionierung.

- Sie ist für die Zielgruppe **relevant** und schnell zu erfassen.
- Sie **konzentriert** sich auf die wesentlichen Eigenschaften – die qualitativ hochwertigsten Fliegenruten zu bauen.
- Durch die hohe Qualität der Ruten, wirkt die Positionierung **glaubwürdig**.
- Die technischen Innovationen und die lebenslange Garantie erlauben eine **Differenzierbarkeit** zu Konkurrenzprodukten.
- Die Positionierung und das Image von SAGE ist **dauerhaft** in den Vorstellungsräumen der Zielgruppe integriert und somit für Wettbewerber nur schwer zu erreichen.
- Fliegenfischer werden, bei der Ausübung ihres Hobbys, immer nach dem neuesten und besten Equipment streben, daher hat die Marke SAGE auch eine gewisse **Zukunftsorientierung**.

¹²⁰ Vgl. <http://www.sageflyfish.com> ; Zugriff vom 15.06.2014

- Durch die ständigen Innovationen und den technischen Fortschritt ist SAGE in der Lage, **flexibel** auf sich ändernde Umweltbedingungen einzugehen.
- Durch die **kontinuierliche** Beibehaltung des Markenkerns und der Werte, für die SAGE seit der Gründung steht, konnte eine langfristige Positionierung geschaffen werden

Durch diese andauernden Bemühungen, den hervorragenden Service, das Erkennen und Verstehen der Kundenbedürfnisse hat es SAGE geschafft in nur 30 Jahren zum Marktführer für Premium-Fliegenruten zu werden.

6 Fazit & Ausblick

In dieser Arbeit wird deutlich, dass eine Marke nicht einfach nur ein simples Erkennungszeichen auf Produkten ist, sondern, dass komplexe Strukturen, Strategien und ein enormer Zeitaufwand dahinter stecken.

Marken können für Konsumenten und Unternehmen gleichermaßen einen hohen Nutzen haben. Für die Verbraucher dienen sie als Orientierungshilfe und erleichtern den Kaufprozess. Aus Anbietersicht ergeben sich Vorteile wie Differenzierung zum Wettbewerb, Spielraum bei der Preisgestaltung und Kundenbindung.

Die aktuellen Rahmenbedingungen zeigen auf, wieso eine Positionierung der eigenen Marke immer wichtiger wird. Zunehmende Globalisierung, Reformen der EU und die damit einhergehende Übersättigung der Märkte machen es zunehmend schwierig die eigene Marke von der Konkurrenz abzuheben. Außerdem ist davon auszugehen, dass immer innovativere Werbemaßnahmen entwickelt werden müssen, um die gewünschte Zielgruppe zu erreichen.

Eine erfolgreiche Positionierung muss die relevanten Bedürfnisse der Zielgruppe erkennen, ansprechen und ein komplexes Markenbild auf emotionaler Ebene verankern. Wer es nicht schafft in den Vorstellungen der Kunden eine starke Position einzunehmen und sich von der Konkurrenz abzuheben, wird auf Dauer keine starke Positionierung halten oder aufbauen können. Ist dies der Fall, haben Marken keinen wirklichen Nutzen gegenüber den Wettbewerbern und werden somit für den Kunden leicht austauschbar.

Der Erfolgsfaktor Marke wird in den nächsten Jahren mit großer Wahrscheinlichkeit stark an Bedeutung gewinnen. Ein Unternehmen darf sich auf keinen Fall auf seinen Lorbeeren ausruhen, sondern muss ständig an der Festigung oder dem Ausbau der eigenen Positionierung arbeiten. Noch wichtiger ist jedoch, dass sich das Unternehmen selbst klare Ziele und Werte setzt, mit denen die Positionierung erreicht werden soll, und diese auch konsequent verfolgt. Wenn ein Konzern selbst nicht weiß, welche Position, über welche Images und Vorstellungen, beim Konsumenten eingenommen werden soll, wird es mit hoher Wahrscheinlichkeit auch nicht gelingen die Marke bei den Konsumenten glaubhaft zu positionieren – und eine austauschbare Marke wird auf Dauer nicht bestehen können.

Abschließend kann gesagt werden, dass eine erfolgreiche Markenpositionierung oft den Unterschied ausmacht, ob ein Unternehmen sich im Wettbewerb behaupten kann oder nicht.

Literaturverzeichnis

Baumgarth, Carsten: Markenpolitik, 3. Auflage, Wiesbaden 2008

Esch, Franz-Rudolf : Moderne Markenführung, Band 1, 4. Auflage, Wiesbaden 2005

Esch, Franz-Rudolf,: Strategie und Technik der Markenführung: 7.Auflage, München 2012.

Feddersen, Christian/ Burmann, Christoph(Hrsg.): Repositionierung von Marken, Bremen 2010

Horsky, D./ Nelson, P: New Brand Positioning and Pricing in an oligopolistic Market, 1992, S. 133 ff., o.O.

Meffert, Heribert/ Christoph Burmann/ Martin Koers: Markenmanagement- Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. 2.Auflage, Wiesbaden 2005

Munzinger, U./ Schmidt, A.: Strategische Kommunikationsplanung, in: Weidner, L.,(Hrsg.): Kommunikationspraxis, Landsberg 1996, S. 24

Munzinger, Uwe/ Sasserath, Marc/ Musiol, Karl-Georg: Im Zeitalter der Supermarken– Neue Paradigmen der Markenführung; München 2010

Pepels, Werner: Marketing; 4. Auflage, München 2004

Staub, Bastian/ Prof. Dr. H. Freter (Hrsg.): Entscheidungsorientierte Marktsegmentbewertung mit dem Realoptionsansatz, Siegen 2009

Trommsdorff, Volker/ Asan, Umut/ Becker, Justin: Marken- und Produktpositionierung, in Bruhn, Manfred , Hrsg.: Handbuch Markenführung, 2. Auflage, 2004, o.O.

Trommsdorff, Volker/ Paulssen, Marcel: Messung und Gestaltung der Markenpositionierung in Esch, Franz-Rudolf: Moderne Markenführung; Band 2, 4.Auflage; Wiesbaden 2005

Zednik, Anita/ Strebinger, Andreas: Marken-Modelle in der Praxis – Darstellung, Analyse und kritische Würdigung, Wiesbaden 2008

Internetquellen

Bruhn, Manfred, 2002, „Was ist eine Marke?“ URL: <http://www.gem-online.de/markendefinitionen/index.php?id=109&keyword> ; Zugriff vom 04.04.2014

IFD Allensbach, 2013: „Zutreffende Aussagen über Marken und Markenprodukte“
URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/171116/umfrage/zutreffende-aussagen-ueber-marken-und-markenprodukte/> Zugriff vom 22.04.2014

Milne, Brian, o.J. „Best Fly Rods - Sage Fly Fishing Rods“
URL: <http://flyfishing.about.com/od/productreviews/a/sage-fly-rods.htm> ; Zugriff vom 14.06.2014

Milne, Brian, o.J., „ Best Fly Rods - Top Fly Fishing Rod Manufacturers“
URL: <http://flyfishing.about.com/od/gear/tp/Top-10-Fly-Rods.htm> ; Zugriff vom 27.05.2014

o.V., o.J. „Positionierungsanalyse“, URL:
<http://www.wirtschaftslexikon24.com/e/positionierungsanalyse/positionierungsanalyse.htm> Zugriff vom 09.05.2014

o.V., o.J., „Proposas“ URL:
<http://www.wirtschaftslexikon24.com/e/proposas/proposas.htm> Zugriff vom 06.05.2014

o.V., o.J.: „Positionierung“ URL :
<http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/positionierung/positionierung.htm> ; Zugriff vom 04.06. 2014

OC&C, 2013, „Umfrage zur Preissensibilität von Konsumenten in Deutschland und ausgewählten Ländern weltweit“ URL:
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/273141/umfrage/preissensibilitaet-von-konsumenten-in-deutschland-und-ausgewaehlten-laendern-weltweit/> Zugriff vom: 04.03.2014

Redington, o.J. o.T., URL: <http://www.redington.com/fly-fishing-rods/> Zugriff vom 27.05.2014

Rudi-Heger, o.J. „Warenzeichen-Sage“, URL:
<http://www.rudiheger.eu/de/marken/sage.html> ; Zugriff vom 26.05.2014

Rudi-Heger, o.J., o.T., URL: <http://www.rudiheger.eu/de/fliegenruten-blanks/zweihandruten-switch.html?brands=2> Zugriff vom 27.05. 2014

Sage, o.J. „About Sage – The History of Sage“
URL: <http://www.sageflyfish.com/about/our-story/> ; Zugriff vom 26.05.2014

Sage, o.J. „About Sage – The Sage Warranty“ URL:
<http://www.sageflyfish.com/about/warranty/#warranty-details> Zugriff vom 15.06.2014

TNS, o.J. „Semiometrie Inside“, URL: http://www.tns-infratest.com/kernkompetenzen/brand-communication_Semiometrie.asp; Zugriff vom 22.05.2014

TNS, o.J. o.T., URL: http://www.tns-infratest.com/kernkompetenzen/brand-communication_Semiometrie.asp Zugriff vom 22.05.2014

TNS, o.J., o.T. URL: http://www.tns-infratest.com/kernkompetenzen/brand-communication_Semiogramm.asp ; Zugriff vom 22.05.2014

Anlagen

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Berg, 23.06.2014

Nicolai Mittmann